Offline to Offline

O2O进化论

数据商业时代全景图

板砖大余 姜亚东◎著

企业互联网转型的地图和教科书

什么是有温度的数据？O2O的本质是商业数据化

风险即战略 文化即管理 口碑即品牌 分享即营销 服务即销售

中信出版社·CHINA CITIC PRESS

O2O进化论

板砖大余 姜亚东 著
中信出版社

图书在版编目（CIP）数据
O2O进化论 / 板砖大余, 姜亚东著. —北京：中信出版社，2014.5
ISBN 978–7–5086–4519–3
I. ①O… II. ①板… ②姜… III. ①电子商务－研究 IV. ①F713.36
中国版本图书馆CIP数据核字（2014）第061183号

O2O进化论
著者：板砖大余 姜亚东
策划推广：中信出版社（China CITIC Press）
出版发行：中信出版集团股份有限公司
（北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编100029）
（CITIC Publishing Group）
电子书排版：张明霞

中信出版社官网：http://www.publish.citic.com/
官方微博：http://weibo.com/citicpub
更多好书，尽在中信飞书App：http://m.feishu8.com（中信电子书直销平台）

目录

序

幸好有烦恼

2014年2月14日，情人节和元宵节孪生。我在落地窗前，看到北京上空的烟花非常嚣张地绽放。想起这周末要和这个城市的雾霾较劲儿，真觉得放烟花的厮太招人烦了。可是，此刻夜空的妖艳绚烂，还是让我割舍不了。和这种“割舍不了”相近的烦恼，生活中还有很多很多。在我看来，每天的吃喝拉撒，与生命的贪嗔痴轻慢疑等人类的消耗都有原罪，按秒在发生，其发生频次基本等同于人的呼吸频次吧！噢，烦恼=呼吸。按医学统计，正常成年人的呼吸频率约为每分钟16~20次，女性比男性每分钟快2~3次，按一年计，女性最多可多出130多万次。故，我和作者板砖大余共同生活的7年婚姻中，我就比他多900多万次烦恼。

对“做一天和尚撞一天钟”、“混日子”等职业病，板砖大余有超乎常人的自愈力。让我烦恼的是，每当他自愈之后，又着手去构建一个“理想国”，强迫症似的去实践，所以他关注创业的孜孜不倦，让我烦恼不堪，无论我反对与否，十多年的营销职业经理人这条路，他终于是走到了终点，开始成为一名自由职业者。

自由职业一开始就让我烦恼且意外：从乐蜂网辞职后板砖大余开始写书，正值我怀孕初期，所以在陪伴我和写书中二选一，他选择了后者，甚至离开我去青城山闭关研究、创作。一天创作十几小时，而此时的我正抱着马桶呕吐。当三个月的初孕期结束后我才发现，本书竟然已经被他四易其稿，全书稿没有一个字是复制粘贴来的，而是纯原创、手工录入，因为是对未来的观察和研究，也确实无法将谷歌或者百度作为写作神器。

跟那些雄心勃勃的男子汉不同，我从没为自己的人生树立“高大上”的愿景，甚至从一开始就抗拒把板砖大余变成一个“名人”，我的看法是，不能把我雕好的玉挂在别人的脖子上。各位，我的烦恼也在于此。因为板砖大余对专业不光打破砂锅死磕到底，甚至追求打破“铁锅”——从苛求至简的营销招数，到创新前瞻的战略能力，到自然纯朴的管理风格，到追求一招捅破天的全局掌控力，他为此苦磨苦熬十余年。他人不知，而我是了解的，即使越了解越烦。烦恼终了，他还是不得不出名，幸好这个名，只是本书的署名。

本书是作者的处女秀，中信选中这样一个新作者，我的理解非常直

白，因为这本书预言了中国在未来十年变革的商业生态，作者观察到这是颠覆性、改朝换代的变化，中信的策划编辑陶鹏说此书“上有系统，下可以解剖麻雀”。那么，系统和麻雀就用同一本书分享吧。马云说过，未来很残酷——我们只好站在未来看现在，本书的创作意图就在于此。让消费者，享受商业变化的快感；让创业者，减少走弯路的痛苦；让职场人，少听些隔靴搔痒的培训。这是板砖大余的梦，而他的梦正是我最大的烦恼。

洪涛，调果师创始人

前言

为什么写这本书？

从2004年开始，姜亚东和板砖大余就经常在西湖、龙井喝茶，话题经常谈及未来商业的确定性，那是一段让人难忘的快乐时光。2007年后，板砖大余北漂选择创业，姜亚东则继续职业经理人路径，先后在两家公司任职CEO（首席执行官）。正是他们共同关心的“未来商业确定性”的问题在这6年中发生巨变，导致板砖大余的互联网创业一成一败，同时姜亚东作为CEO的两家线下公司也遭受外贸萎缩、互联网冲击、经销商“叛变”等压力。2013年底，两人还是因为“未来商业确定性”的问题，共同研究并合著本书。

在这本书的研究中，板砖大余和姜亚东分别充当三个角色，前者是线上商业+外部消费者营销+创业者，后者是传统线下商业+内部团队管理+职业经理人。这种角色的联合恰好是未来数据商业的全部，包括消费者的行为变化、线上的营销方式变革、传统线下商业的数据化进程（包括电子商务）、内部的团队管理变革。不论对于创业者还是职业经理人，这都是共同面临的挑战。

所以，这本书也将写给和我们一样的人，创业者、互联网营销人、传统企业主、职业经理人来阅读，我们相信，我们曾经的痛点也是大家面临的痛点。姜亚东和板砖大余怀着敬畏之心战战兢兢地探索，记录一点点的小思考，我们在5个月的写作过程中，前后五易其稿，写作字数超过100万字，最后浓缩成本书的19万字。我们未冀望本书形成影响，更多是担心传递错误信息，让创业者和经营者掉入“陷阱”。好在写作的过程让人快乐，这是我们个人的进化论：认知未来的消费者、市场、组织的战略、管理、品牌、销售等等。

理论定然不严谨，逻辑定然不严密，方法定然不周全。那又如何？写一本好读、好玩儿、好闲扯的书，对于板砖大余这样的互联网屌丝，围观、吐槽、拍砖、拉黑、打赏、点赞都是大神儿们的自由。对于姜亚东而言，严谨、有效是他所自信的。

和两位作者面对面互动沟通，请关注微信订阅号banzhuandayu，他们将亲自维护和开展线下活动与大家面对面沟通。

引子

本书的概读

在过去，线上（online）的商业和线下（offline）的商业就像是两条平行线，没有交汇点，现在正在交汇，这就是O2O（online to offline，线上对线下）。于是，人们直觉地认为：O2O就是线下将线上作为销售前台。结论是对的，但又不仅如此。

首先，O2O是一盏信号灯，它是工业革命终止的“红灯”、互联网商业的“黄灯”和数据商业的“绿灯”。换言之，工业革命和互联网革命结束，人类将步入数据革命时期。而O2O正是线上和线下全流通的数据化工具。从O2O角度来看，电子商务就是非数据商品的数据化。

其次，O2O还是一种竞争格局。这决定了以O2O为标志的数据革命时代的四个战场，分别是线上商业智能入口（如iPhone手机、小米）、线上的销售平台、线下商业的店铺与连锁以及CRM（客户关系管理）。大量的硬件将基于O2O后的“云”和“大数据”的思维重新创新、重新被定义。例如，iPad将是一台电视机，iPhone将是一台电脑，耳机将是数据时代最重要的入口硬件等。

再次，O2O还是媒体和商务之间的交汇协同。当前是一个快速迭代的变革期，驱动着非数字媒体向数字媒体转变，以及弱关系媒体向强关系媒体转变：论坛、博客、社交网站、微博、微信，这些媒体形态的迭代都只有两年时间；与此同时，电子商务却在持续发展。如果人们能够俯视时间的进程，就会发现：商务和媒体之间在寻求一种协同效应，电子商务和媒体作为两条平行线在一个平台上进行交汇，这也是类似于O2O的接口式交汇，这个平台目前就是微信，准确说应该是一种类似微信的电子商务+媒体形态的综合平台。

最后，O2O是销售模式架构的内核。即同时架构线上、线下双重业务，两者之间通过“用户数据”连通（即常说的CRM）。打个比方，如果说“蒸汽机”是工业化商业动力内核；那么，“O2O”架构就是数据商业模式下的内核，即O2O就是数据革命的“蒸汽机”，包含在任何一个数据商业模式的“身体内”。

这将给未来数据商业提供一条清晰的架构路径：线上运营+线下运营，中间是用户数据，数据同时驱动线上和线下的发展，线上为线下带来订单和为CRM提供体验，线下为线上提供定制以及为CRM提供数

据。公司运营者将必须考虑线上竞争力、线下竞争力和数据黏性。显然，这种数据商业的逻辑尚未普遍实现。

人们正是由于未能清晰认识到O2O是数据时代的信号灯，以及O2O给消费者、市场形态、战略、组织、管理、品牌、营销和销售带来的系列影响，才导致99%的组织正在遭受销售下滑、人才流失、战略失败、管理低效等一系列问题。经理人和老板们迷茫、压力增大，但消费者却正体验着O2O进程中的红利，如互联网电视、小米手机、Siri（iPhone 4s上的一项语音控制功能）、黄太吉、雕爷牛腩、调果师、褚橙、定制、个人定制操作界面、互联网货币、微信等等。

对于消费者来说，他有着新的角色、动机和行为，由外化人角色向内化人角色转变，由物质人角色向社交人角色转变，由此而带来AISAS行为模式[1]向SADUS（圣人）行为模式转变。

对于市场来说，过去的价格市场正在向价值市场转变，对应的4P+4C[2]的传统营销模式正在向4U[3]新型营销模式转变，标准商品逐步由低价到免费，同时奢侈品化的商品增多。价值市场将出现新的货币——积分，让口碑成为价值支付。对应的是，价值市场将更多采用沙漏型的商业模式。创新成为价值市场的主导力量，让人目不暇接。同时，由于商品免费，组织将具备非营利性组织的特征。

消费者和市场形态的变革必然带来组织的供给和生产方式变革，这也是组织的战略、管理、品牌、销售在新时代到来时失效的原因。

在战略上，组织将由过去以寻求确定性机会为主导的战略，转向在不确定性下的风险管理战略，通过试错和微创新，亦步亦趋地寻求发展机会。形象一点比方：风险管理战略得具备“乌龟”精神和“孙子”心态，试错就是像乌龟爬行一样，一步一个脚印，在微创新项目未能成功之前，就得有装孙子的心态，项目成功了才能做爷爷，例如微信。

在管理上，组织将由过去的科层化管理转为水平管理，通过强强联合的创始人制形成垂直的自组织，加快决策、降低风险、提速创新。这种水平联合和垂直管理的模式看起来就像是多个自组织在围绕着组织“公转”，同时自组织快速“自转”。组织公转和自组织自转的驱动力则是价值观，即文化将成为组织的核心竞争力。人才将成为奢侈品，大量的人才在初级阶段会成为自组织的创业成员、体验实施人员；大量的高阶人才会成为联合创始人。

在品牌上，logo认知（知名度）将失效。这将导致所有过去以logo为识别核心的品牌体系崩盘，进而形成以创新的单品、品类名称为核心的名称认知，二维码将成为品牌logo。品牌回归到最本真的定义：品牌即

价值。用创新赋予价值，用体验感受价值，用分享传递价值，这就是品牌传播的方法论。进而口碑成为品牌价值的定性标准，积分成为品牌价值的定量标准。换言之，一个同质化的品牌即使拥有再高的logo认知，也将被消费者抛弃。

在销售上，品牌商将直接和消费者面对面，代理商将成为众筹的投资商或者转化为品牌商。O2O成为销售模式设计的内核，即线上销售形态设计与运营、线下销售形态设计与运营、顾客数据获取与运营。而微信模型正是最为适合的O2O模型，开设线上微信店铺、强化线下店铺的创新和体验、通过圈子打造微数的温度是现阶段最佳的解决方案之一。

消费者、市场、组织供给，如果三者同时面临变革，商业就不是改良可以解决的问题，而是“代内”与“代继”的区别，代内与代继中间是一个思维的“门槛”——能够跨过思维门槛的经营者将得以继续经营，即代继；不能跨过去的经营者将留在门槛内，成为过去时代的留守者，即代内。

[1]　AISAS行为模式是一种全新的消费者行为分析模型。AISAS为attention（注意）、interest（感兴趣）、search（搜索）、action（行动）、share（分享）的首字母缩写。——编者注

[2]　4P即产品（product）、价格（price）、促销（promotion）、渠道（place）。4C即消费者（customer）、成本（cost）、便利（convenience）、沟通（communication）。

[3]　4U即价值（value）、信任（trust）、顾客（customer）、口碑（word of mouth）。

第一章 O2O——数据革命的“蒸汽机”

2012年央视的经济年度人物评选，马云和王健林打了一个“亿元大赌”，前者赌互联网商业必胜，后者赌线下商业不输。2013年还是这个舞台，还是这个桥段，雷军和董明珠将赌注上升到10亿元，只是他们形成一个共识，即线上线下，谁都少不了谁。

故事中，马云和王健林将线上商业和线下商业对立，而雷军和董明珠却将两者和谐。这场争夺眼球的大佬秀，折射出媒体和消费者对O2O的认知深度。“对立秀”认为，线上的互联网商业和线下商业是两条平行线，赌的是哪条线将具有扩张性，是一个输与赢的问题；“和谐秀”则是两条平行线将会形成交汇点，这个交汇点就是O2O，没有输赢，只有共赢。

O2O的本质：商业数据化

O2O即“online to offline”，线上对线下。一般的理解是，让互联网成为线下商务的交易前台，帮助线下商业获取更多销售机会。基于字面理解，诸多线下品牌商疯狂地在线上开店，淘宝C店、天猫店、京东店、当当店、亚马逊店。而电子商务平台为了获得短期利益，快速扩张产品SKU（库存单位）数量，对降低采购边际成本则采取默认态度。这是一个双输的误读，而这种做法也是过去几年的常见做法。

板砖大余在2010年选择在淘宝开店，以失败告终。乐蜂网在天猫开店，销售额每年超过2亿元，但是不赢利。诸多淘宝卖家纷纷选择逃离，他们发现，不论淘宝和天猫的“样板故事”讲得多么好，不论“双十一”能够创造多高的单日销售纪录，一个事实却是——多数的卖家在亏损。在京东开店也是一样，花了大量精力，带来的碎片化销量根本无法打平公司的运营成本。同时，线下的销量却在不断萎缩。

正是在线上不赢利、线下业务萎缩的困境下，多数品牌商选择“死马当作活马医”。板砖大余在北大的一次培训上被一个学员问道：那究竟该怎么办？回答是：先停下来，换完脑子想明白了再采取动作。显然这个结论不能为总裁班的老板们接受，他们是来寻求“独家秘籍”的，他们希望知道如何一招制敌。有人不屑，有人则继续问：停下来就是关掉公

司？板砖大余的回答是：对，起码要缩减经营规模，减少亏损。所以，更多人露出不屑的神色，而板砖大余却是认真的。

首先，O2O是一盏信号灯，对于工业时代的传统制造模式而言，它是一盏“红灯”，说明此路不通；对于采用搜狐、新浪等互联网经营思维的模式而言，它是一盏“黄灯”，说明只有数据时代的外表，却缺少内核；同时，O2O还是一盏“绿灯”，对未来的数据商业一路放行。这几盏信号灯预示着采取不同生产、经营模式的品牌要采取不同的疗法，而没有一招制敌的“独家秘籍”。

其次，O2O的真正内核并非线上开店，而是品牌用户数据的获取和运营，即O2O包含三个内容，线上店铺、线下店铺、CRM，而CRM才是关键所在。这是对O2O最常见的误读。

再次，基于CRM和线上、线下的用户体验，传统的商业模式几乎都要重新架构，而非改良。这又是一个系统工程。

最后，基于经营的外化表现，公司内部的战略、管理、品牌、销售的体系都要重新调整，才能达到内外部的统一，重新建立基于O2O模式下的新平衡。

这还涉及对不同时代的生产特征的理解深度和广度，对CRM的理解与运营能力，对线上体验和线下体验的把握能力，对内部管理的变革路径的摸索等。这真是一个浩繁的工程，无怪乎总裁班的老板们不能理解！上述四个层面小结如表1–1：

表**1–1** 三个时代的比较

	工业时代	互联网时代	数据时代
根本原因	工业革命	信息革命	数据革命
生产工具	机械	互联网	云
标志性发明	蒸汽机（内燃机）	PC（个人电脑）	移动终端（例如智能手机）
创新方法	图纸设计	用户体验、用户界面设计	O2O架构设计
核心竞争力	垄断竞争力	免费竞争力	数据竞争力
市场驱动力	厂商驱动	自组织驱动	定制驱动
消费形态	标准商品+非标准商品	实物商品+虚拟商品	数据商品+非数据商品
交换性质	价格交换	无价格（免费）交换	价值交换
供给形态	营利性组织	自组织	自组织+非营利性组织

大数据与云：数据革命的“硬币两面”

大数据和云计算就像是一个硬币的正反面，前者就像是沙漠里的沙子，后者则精准地从沙子中找出砂姜，并挖掘出砂姜的价值。

大数据到来意味着数据革命的爆发，即人类由工业革命的机械式生产和信息革命的互联网生产，进化到数据革命的云生产模式。时代的变更究竟给人们的生活带来了什么？

工业时代主要制造实物机械产品，例如印刷机械、电视机、洗衣机、汽车等有形实物产品，人们通过用机械印刷的报纸了解新闻；用电视机收看节目以供娱乐，用洗衣机替代手洗衣服，解放时间；用汽车载着家人外出旅行，让人们的生活半径由5公里扩展到50公里。这些都带来了生活方式的改变，丰富了人们的体验。

互联网时代则主要制造虚拟产品，例如新浪、搜狐、网易、新浪微博、E-mail、腾讯QQ、脸谱网、推特、谷歌等，这些虚拟产品虽不如实物机械产品有形，但对于人们生活方式的改变却超出实物产品。试想：你还在阅读报纸吗？新浪就是最好的新闻平台。你还在写信吗？E-mail就是信件。你还需要去翻阅黄页吗？谷歌有你需要的一切信息。

而在数据时代到来之后，实物和虚拟的产品都能够被同步制造，且人们的体验方式将完全不同，例如，同样需要一张写字台，你将通过下载云上的“宜家写字台”数据包，在自家的3D打印机上打印出宜家牌的写字台。如果你想要阅读新闻，新浪、腾讯、谷歌等就会将新闻根据你的定制需求推送到你的手机上。如果你想要喝果汁，你只要打开微信，找到“调果师”的微信服务号，点单付费，美食家级的鲜榨果汁就将送到你的手上。甚至你需要一个烤面包，都能用食物打印机打印出面包，然后放进烤箱即可。

在数据时代里，不论是实物，还是非实物都以数据的形态存在，这将产生海量的数据，要求有海量的存储、交换空间，这就是云。数据和云就像是一个“物体”放在“托盘”上，两者就是一个硬币的两面，谁都缺不了谁。

O2O“三体”架构：线上+线下+CRM

每个时代都有一个关键性的驱动，工业革命由蒸汽机驱动，互联网革命由互联网驱动，数据革命则由O2O驱动。

在机械时代，发明一辆汽车的关键是发动机系统的设计，这得用图纸画出来，研发一个发动机系统不是简单的事，它一直是汽车制造业的关键技术。而中国至今都没拥有发动机的核心技术。奔驰宝马们的长盛不衰与掌握发动机核心技术有着强关联。

在互联网时代，推出一个网站关键是前台的用户体验设计得好，以及用户界面接口设计得好，如此才能获得用户青睐。乐蜂网的每任主管网站运营的副总裁到岗都会重新设计一次主页，以求提高用户体验，增强用户黏性。该问题争论若干年，依旧无定论。事实上，在电子商务网站的变革中，不论用户体验如何改进，都只是表面功夫，因为真功夫在于提高用户的体验。例如，京东通过推出物流系统、211及时达的服

务，让用户口碑爆棚。

而在数据的云时代，开一个线下餐厅，你也得考虑到线上、线下和用户数据这三个层面的设计。雕爷牛腩在开了线下餐厅之后，还在不断优化基于线上产品的体验，举例来说，雕爷希望做到基于某个座位的顾客点单后的数据提取，即通过顾客选择座位的偏好，累积用户是喜欢光线暗的，还是光线亮的，是喜欢角落，还是中间位置；这将让服务人员精准地将顾客领到合适的位置上，提高顾客就餐的愉悦性。

对于一个纯粹的线上产品，例如开发一个类似陌陌的产品，考虑的逻辑也将遵循线上、线下和CRM的逻辑，只是当前不开展线下业务，但在线上体验的规划中，要给未来拓展的线下业务留出接口，以保证线下业务可以轻松嵌入。

所以，O2O包含三个部分，即线上的用户体验、线下的用户体验以及中间的用户数据，而用户数据才是云时代商业运营的核心。即如何获取数据，通过线上体验和线下体验达到数据的有效沟通，让数据成为“有温度”的数据，而非只是一个冷冰冰的手机号码，或者注册号。

O2O：数据革命的“蒸汽机”

传统商业产生于工业革命，由于机械生产工具的诞生，驱动厂商投资，形成技术专利、地域的垄断型竞争力，提供标准+非标准商品，这个市场是价格交换型市场，以营利性组织居多。举例说明：福特汽车、联想等都是基于该模式。福特研发T型车后，拥有该车型的专利技术让其区隔于竞争对手，大量的中间商愿意代理销售T型车，进而建立了垄断优势，成为王者。

互联网商业产生于信息革命，生产工具是互联网，这个工具十分极端地用无价格（免费）交换的方式驱动自组织的参与，促进分享的产生，主要提供虚拟+实物商品。例如，360公司内部的组织结构采取“项目制”，一个产品经理，配备几名技术人员就组成一个项目组，这种项目组就是“自组织”形态。他们对产品的开发结果负责，快速迭代，如果消费者信赖该产品，则投入更多资源，如果消费不青睐该产品，即使创意再好，也将让该产品死亡。这种自组织+免费的模式在互联网公司大行其道，在数据商业时代也将大量存在。

到了数据时代，人们将通过云来制造，通过移动终端来进行消费，数据所代表的消费者（微数）成为核心竞争力，其将替代契约关系的代理商和专利技术，即代理商的契约关系将被微数的地域分布+快递服务替代，专利技术将被云上公开分享的数据解决方案替代。

在这个时代，人们看待数据的方式，不再是字节，而是一个个真实

存在的消费者，有其动机、角色、行为和需求，例如一个手机号码，你要知道对应的是一个有感情的消费者，而不只是一个手机号码。这个号码在微信中的一个投诉行为，不能被忽视，而是要十分慎重地处理，因为这个数据代表着其动机的变化，可能带来口碑，也可能带来差评或者被拉黑。

换言之，数据是有温度的。数据的温度越高，消费者产生共建、分享的行为越强，口碑推荐的作用越大，带来的销售就越好。这直接决定品牌价值的高低。与之相对应的是，此时的组织将主要以自组织和非营利性组织为主。

举例说明：小米手机通过建立电子商务网站，通过后台程序设置购买没成功，却累积了大量的用户数据，同时营造了销售火爆的氛围；其通过小米论坛收集大量的用户反馈意见，这就是研发的共建；同时小米为了加强和米粉之间的沟通，开展全国性的米粉会，提高温度。小米还通过微博建立了微博在线客服，直接将用户投诉转化为品牌传播。当然小米回报微数的手段是免费的手机提供（BOM定价，即物料清单定价），让米粉以最低价格获得最优质产品，从这个角度来说，小米就是一个公益型公司，不以营利为目的。小米的所有动作都在让微数具有温度，而非传统思维所言的“忠诚度”，两者之间的差异巨大。

同时，小米在线下产品的打造上，即手机功能、硬件、体验的投入上丝毫没有减少，雷军亲自拜访一流硬件制造商，洽谈合作，虽然多次遭遇闭门羹，但最终小米用事实撬开了所有一流合作商的大门。同时，小米还推出自己的MIUI操作系统，目的是让用户定制界面。这都是在线下的产品创新、功能稳定性上下足了功夫。

对于线上的体验，小米更是不遗余力，例如在微信上的1元预订活动(1分钟售卖15万部手机)，在QQ空间上的售卖，在微博上的售卖预订等，小米在不断创造线上的体验与互动。

仔细分析发现，小米本质上在抓三项工作，即线上的销售与体验、线下的产品创新与体验，还有不断扩大CRM数据量以及让数据具有温度。这正是O2O的核心所在。即老板们希望获得的数据时代的商业运营“制胜秘籍”：

首先，建立CRM平台，扩大CRM数据量，让数据具有温度。

其次，不断进行线下产品创新，让线下产品具有卓越竞争力，并采用合理的定价模式。

最后，不断进行线上体验创新，让消费者有温度地体验，表达强烈的价值观，促成品牌共建。

换言之，O2O三个维度的设计、实施将成为数据革命时期的商业模

式内核，就像是“蒸汽机”（内燃机）成为工业革命的内核一样，只有O2O为主导的发动机系统足够强悍，才能成功。

回到大佬们的赌局，马云和王健林的赌局不妨这样分析一下：传统品牌认为“线下商业网点众多，互联网只是工具”，他们拥有“最好的商圈、地段和最大的地域覆盖”，他们的逻辑是人要移动，就必然聚集到城市商圈中来，这是“地域竞争力”。

而淘宝、京东们则不遵守“地域竞争力”的游戏规则。在马云看来，核心商圈的店铺、综合商业体只是一个“豪华仓库”、“五星级厕所”，因为用户可以在网上选购、快递到手。从这个角度看，马云的胜算似乎更大，因为消费者行为决定电商份额将不断增大。

小米参战之后，则是直接“割麦子”，不管是豪华仓库，还是电子商务，你们卖的都是商品，商品得卖给消费者，如果将商品比作“麦子”，将消费者比作“土地”——麦子得在土地上生长，小米手机就是“割麦子的镰刀”，从这个角度来说，马云和王健林都没有胜算。事实真的如此？

表**1–2** 商品形态与商品本质

	商品形态	商品本质
线下	标准化商品+非标化商品（商品零售）	实物数据
线上	实物化商品+虚拟化商品（电子商务）	虚拟数据
智能入口	数据化商品（硬件）+非数据化商品（软件）	数据终端

通过表1–2可以看出，线下商业是O2O之后的实物数据，线上商业则是虚拟数据，智能设备则是数据终端。换言之，电子商务是一个将实物商品数据化的工具，电商在售卖商品，同时也是在售卖数据，而智能设备只是数据的一个存储器和操作界面而已——人与数据的接口设备。数据才是三者的“螳螂捕蝉”游戏的唯一胜者。

董明珠们在这个赌局中，将成为小米线下商业的角色，只是未来数据商业中的一个组成部分，必须注意，未来的硬件都只能收取成本，甚至免费提供给用户，企业的后手则是微信这样的平台电子商务。

O2O的“四个战场”

O2O是数据时代商业模式的内核，这将给人们描述出一个清晰的O2O产业格局——四大战场。清晰认识四个战场将帮助经营者认清位置、发展路径，并提前进行布局。

战场一：数据（智能）终端的6种入口与个人品牌“蜗居”

很多人尚未意识到智能入口，准确说是数据入口的作用，当线上商

业、线下商业完善的时候，数据入口将走进消费者视野，它是人与数据交换的入口。数据入口战略是一个“霸道”的战略思维，雷军作为出色的企业家，正在做这件事情；而乔布斯虽然已经离开，但其留下的战略却在继续，即iCloud和iWatch。

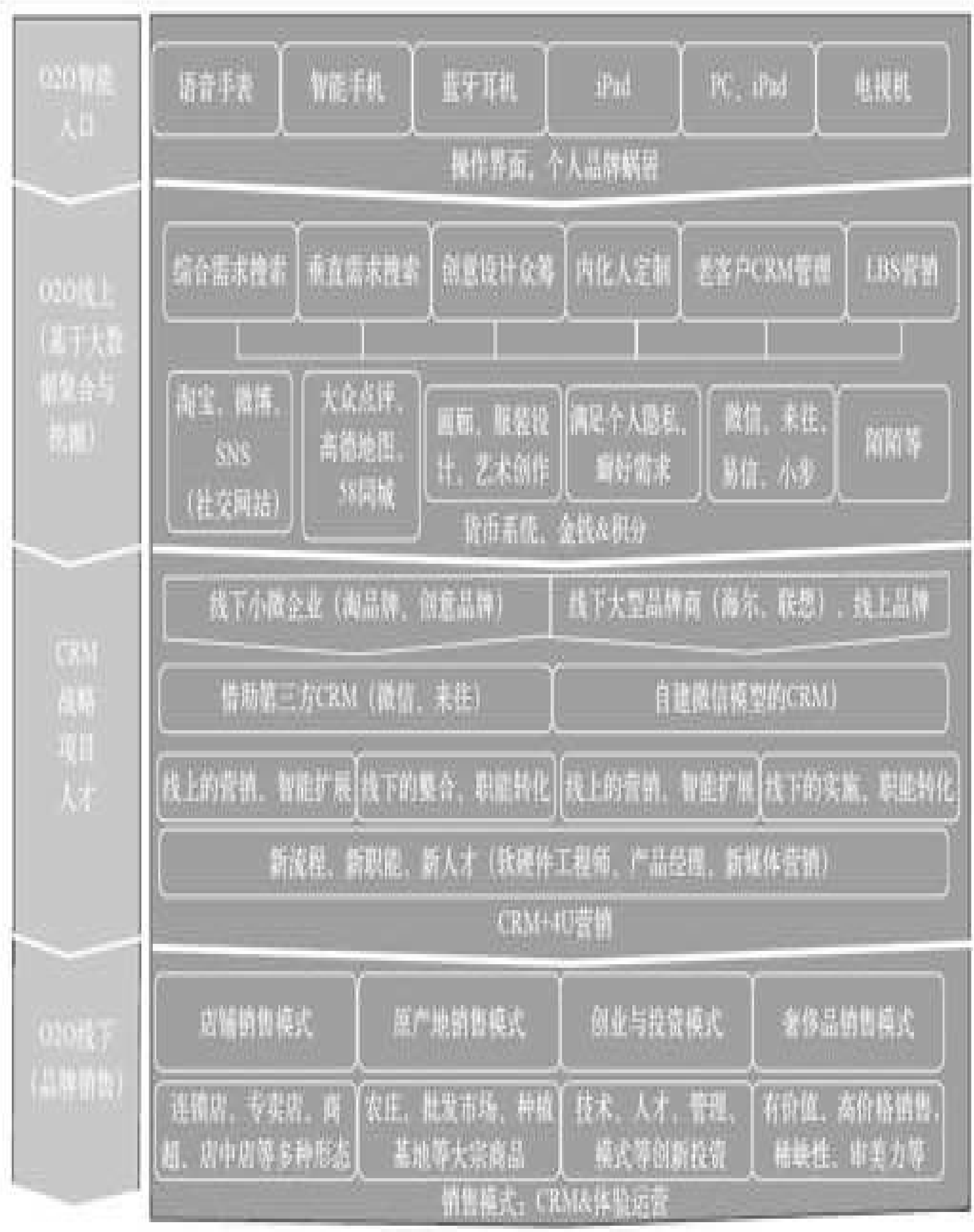


图**1–1 O2O**产业轮廓图：四个战场及实施战略

我们来想象一下：一个消费者手里拿着一部iPhone，他想去看一场老电影，不知道看哪部好，于是打开豆瓣的APP（应用），查看用户评

价和影评，随后选择了《罗马假日》去看，这是我们现在能够实现的。这种场景你当然还可以通过PC（个人电脑）或者iPad来实现。

接下来还有几种方法可以实现，消费者带着iWatch的手表，对着手表说（SIRI自动启动）“打开豆瓣，搜索电影评分”，这个时候好莱坞电影中的一幕出现了，你眼前的空气中出现了一个虚拟的屏幕，你能看到所有电影的评分，最终你决定去看《罗马假日》。

另一种可能是：你戴着蓝牙耳机，包里装着一个类似迷你iPad一样的小玩意儿，你对耳机说，“打开豆瓣APP”，此时空气中出现了虚拟的屏幕，你看到了《罗马假日》的评分很高，于是你决定去看。

这三幕场景中的一幕已经实现——即通过iPhone、iPad或PC来实现，另外两幕也很快就能在我们的生活中实现。从技术研发不断升级、嵌入推出的趋势来看，这不需要很久。

这几幕场景意味着什么？第一个结论是：智能手机、iPad和手表将成为消费者的未来消费入口。第二个结论是：云时代真的到来了。第三个结论是：消费者个人化的时代来了。对应地，从产业角度来说，传统的手机、手表和电脑的作用、用途将被颠覆，传统的机械制造模式将被颠覆，传统的标准化的产品供给将被颠覆。

小米、百度、阿里、360为什么推手机？根据上文的论述，这些互联网巨头们不推手机才“二”了——这意味着海尔、联想，甚至中石化等巨头未来将给它们“打工”，试想，所有用户都通过小米手机购买中石化的加油卡，恐怕中石化再牛都得找雷军“点头哈腰”。

这里说互联网入口是手机、电视、PC（iPad）、手表、耳机、iPod6种，实际是说这6种产品代表着互联网时代的数据产品、移动互联网时代的数据产品和云时代基于语音驱动的数据产品。从具体产品形态上来讲，未来必然会有更多的产品成为O2O的数据入口。

表**1–3** 互联网入口

	互联网电视	PC	手机	iPad	手表	iPod	耳机
使用方式	固定	固定	移动	移动	移动	移动	移动
生活场景	家庭生活	固定办公	移动生活	移动娱乐	移动生活	移动娱乐	移动生活工具
传统功	收看节目	办公	通话	点播	计时	听音乐	语音传输

能							
互联网功能	收看+点播	办公+云管理	通话+支付（上网等）	未来电视机	语音手机	语音驱动的电脑	互联网转换插件
变革驱动力	互联网+产品数据化	互联网+产品数据化	移动互联网+产品数据化	移动互联网+产品数据化	语音技术+云数据	语音技术+云数据	语音技术+云数据
自然人能力	行为能力驱动，视画能力辅助	行为能力驱动，视画能力辅助	行为能力驱动，视画+听说能力为辅助	行为能力驱动，视画+听说能力为辅助	听说能力驱动，行为+视画为辅助	听说能力驱动，行为+视画为辅助	听说能力驱动，行为+视画为辅助
新市场形成	替代传统电视	成为云终端	替代传统手机	替代互联网电视	替代智能手机	替代iPad	语音驱动的中间级配件

注：自然人能力中意思能力是主导能力，为了让读者看清区别，故全部省略不说。

产品创新在使用方式上，由固定向移动发展，表1–3中，互联网电视、PC属于固定，其他都属于移动方式；在变革的驱动力上，电视、PC向“互联网+产品数据化”驱动的产品形态进化，而手机和iPad则是向“移动互联网+产品数据化”驱动的产品形态进化，至于手表、iPod和耳机则是向“语音技术+云数据”驱动的产品形态进化。

以上的说法还不够显性，进一步分析，手表、iPod和耳机都是人类的听说能力驱动的产品使用体验，其他则是以行为能力为驱动力的产品体验。iSwatch、iPod等正是基于听说能力，即采用语音来进行驱动的产品，对应的大量语音的存储将只能通过“云”来存储和交换，移动互联网也将成为落后的概念。

iPad将替代互联网电视成为“电视机”，iSwatch将替代iPhone手机成为“手表手机”，iPod最终会替代iPad成为终极电视机，而耳机将是未来市场中不可忽视的“大牛”——它将是所有数据入口的入口。有需求就有市场，这是所有营利性组织瞄准的，这是千万亿级的市场总容量盘子。如果以腾讯的市值1 0000亿元人民币计算，这将意味着容纳1 000个腾讯——这也是互联网为什么热，人们为什么热血沸腾的原因。

雷军的小米手机、小米电视正是以上逻辑的证明。之后小米又推出了豆浆机，我们可清晰地看到雷军的思路。在用小米手机、小米电视占据O2O个人和家庭入口之后，推出豆浆机是在向物联网的方向发展，换

言之，小米手机将可以通过互联网远程遥控豆浆机开始动作，这是比较简单的未来生活产品形态，只要改变豆浆机接触式按钮为脉冲式按钮，在接通电源的情况下，互联网就可以对豆浆机发出指令，这也将是“数据体验”的一种简单应用。雷军的眼界已经走出了互联网，转向了我们全部的生活。我们依稀看到一个商业帝国的崛起。

入口设备是用户接通互联网的第一个触点，可是现在设备却不太友好，千人一面的操作界面，多少缺少点儿个性化。举例说明：我的同学小柯是一个球迷，他曾经提及自家的电视机开机就是CCTV5，因为他只看这个频道，他的儿子也因为他成了球迷。另一个案例是APP Store（应用商店）永远都在用数字提醒你：你有多少个APP软件需要更新，这让许多人成为“红点控”，更新软件几乎成为了每周都要做的必选动作。

电视开机定台和不断更新APP软件的现象说明了什么？APP的软件服务商是根据自己的节奏在推出服务，而用户想根据自己的需要来更新APP。服务商的主动更新提醒和用户对更新的反感，这个看似不起眼的矛盾，却恰好意味着未来O2O入口的操作系统得发生改变：以个人化的操作界面替代标准化的操作界面。参见表1–4：

表**1–4** 标准操作界面与个人操作界面

	标准操作界面	个人操作界面
软硬件系统	O2O的6种智能设备	O2O的6种智能设备
操作界面	标准化操作界面	个性化操作界面
消费者角色	机械人+真实人	个性人+虚拟人
技术驱动	数据识别	生物识别

基于上述6种智能设备，用户的操作界面将由标准化向个性化转变，对应的技术驱动力将由数据识别向生物识别转变。

前沿企业家已经关注到这个问题，例如，小米既做手机又开发MIUI的操作系统，因为MIUI操作系统是定制化的，可以轻松拓展出个性化的操作界面。拥有MIUI的小米手机在个人化入口上又领先了一步。

事实上用户不光对个人化的界面有兴趣，他们甚至希望形成一个个人品牌的集合体，让他们在互联网上的身份都能够被轻松管理，例如京东ID（用户名）、淘宝ID、支付宝ID、博客ID、微博ID等。记住所有的“ID+密码”对板砖大余来说是比跑一次马拉松更困难的事情。如果将这些数据化的ID和密码视为家里的家具、物品的话，那么显然需要一个“蜗居”来盛放所有的家具和物品。

这个“蜗居”就是个性化的用户界面，微信在腾讯的系统内已经实现了这些功能，可以绑定QQ号码、手机号码等。如果微信进一步开放，那么这个“蜗居”里面就将存放着手机号码、微信号码、微博号码——就

是常说的“通讯录”，或者“名片夹”；专栏入口、博客入口、图片相册入口、视频入口等——就是常说的“自媒体”；常用的支付宝、邮箱、淘宝账号、京东账号、当当账号、1号店账号、乐蜂网账号等——就是常说的“常用软件”。

“蜗居”的界面显示照片或者二维码。试想，未来拿到一部新版的iPhone手机，你只要将网上的个人门户资料同步到手机上，你的手机就将拥有自己的操作系统界面，就像过去的SNS、博客一样，这是你的空间主页。

试想这样的体验：我们戴着一块手表，手表的界面就是“个人品牌蜗居”的界面，我们对着手表说“通讯录”，手表马上切换到了通讯录的界面，我们接着说“板砖大余”，然后手表的界面就蹦出了板砖大余的电话号码，接着我们说“拨号”，于是，我们就可以和板砖大余通话了。

如果我们想购物，我们直接对着手表说“一淘搜索”，界面就蹦出“一淘搜索”的界面，说“板砖大余的《O2O进化论》”，界面就显示出在京东、当当、淘宝、新华书店都有这本书的售卖，且显示出价格，我们接着说“按价格由低往高排序”，然后我们就看到：售价有京东55元、当当58元、亚马逊59元的选项。接着我们说“京东下单”，我们的订单就完成了。

这该是多么美好的体验。不论硬件是手机，还是手表，或者电视机，这个操作界面都是一个集合个人信息的“蜗居”，这里面将留存有大量的个人隐私信息，就像一个保护自己的“乌龟壳”。

“乌龟壳”又是一件有趣的事，即标准化操作界面无法发挥个性，而个人化的操作系统将带来大量的隐私信息。大量不能被外化数据量化的隐私需求将形成大的市场——这也是“个人化的操作系统”的必要性和必然性，通过下表在更微观的层面分析一下，将能够看到几乎是颠覆性的差异：

表**1–5** 标准化与定制化操作界面的差异

操作界面	标准化操作界面	定制化操作界面
用户角色	外化人	内化人
用户需求	显性需求	隐性需求
用户行为	电子商务、商场购买	私密会所消费
用户动机	公开动机	隐私动机

从消费者的角色、需求、行为、动机来说，这将反向决定完全不同的市场和组织供给形态，目前90%以上的商业店铺都是基于显性需求和公开动机进行的。同时社会上还存在一些场所，例如高端会所，是会员制的，外部很低调，内部很奢华——这主要为了满足一些隐私动机，且

多数为高端人士聚集的场所，他们在这里洽谈非常重要的商务合作，签署私密文件等。当然还会有一些个人化的生活服务存在。基于隐私动机的市场将是未来巨大的市场，期待我们开发。

微信里有一个小段子：牧师的新证婚词。

牧师：“你愿意做她的小火车，永远不出轨吗？”

新郎：“我愿意！”

牧师：“你愿意做他的美人鱼，永远不劈腿吗？”

新娘：“我愿意！”

牧师：“现在，请新郎新娘交换微信密码。”

这个段子很快将成为现实，即你的手机、iPad密码将成为人与人之间相互信任的最重要工具，它不光代表着绑定的信用卡可以直接支付，还代表着你的隐私被窥探。

微信的本质就是一个个人化的操作界面，微博也是，所以受到人们的追捧。事实上，这种以个人为核心的操作界面有着如下更深的意义：

第一，生物识别技术迎来契机

当“乌龟壳”只属于你自己，它可以是手机，也可以是手表，甚至可以是一个带显示屏的耳机，它未来最好的开启工作模式是可以根据你的体温、脉搏、指纹、虹膜信息的确认来开始工作，即使丢失，也无须担心。你只需重新购买手表、手机或者是耳机，将在“云端”的个人信息，通过指纹、虹膜信息重新下载下来即可，即你又重新拥有了“乌龟壳”，丝毫不用担心盗用账号的情况存在。这也将解决一个未来的信任伦理问题，即如上述的证婚词一样，如果妻子真的要你的“乌龟壳”密码，这岂非难死天下男人？有了生物识别之后——她将看到，因为虹膜、指纹不一样，她没有办法进入账号，所以，不是男人不愿意分享密码给你，而是女人没有这个“钥匙”。

第二，促进3D打印发展

如果个人品牌蜗居——“乌龟壳”形成用户规模，这将是一件有意思的事情。一方面用户可以通过淘宝、京东、搜索引擎等寻找标准化的商品；另一方面用户还可以发布自己的定制产品需求，而后台由无数的品牌商进行竞价接受该服务。但是竞价接受服务之后，问题就出现了，一个定制商品，利润从何而来？

解决方案是3D打印机，即根据你的需求，给你定制一个产品，例如假牙。从牙科诊所，我们知道一颗假牙的价格不菲，大概在1 500~4 000元，因为这需要从批量生产线根据你的牙形定制，包括运输、设计、制作，所以成本高昂。未来则不然，扫描输入你的牙齿数据，3D打印机将直接打印一颗烤瓷假牙出来，成本只有几十元。

定制搜索+3D打印，显然是“乌龟壳”可行的应用方向。这里面还应加入众筹的概念，像荷兰式拍卖一样有意思，定制一颗假牙1　000元，两个人参与定制则900元，三个人参与定制则850元……越拍越低，消费者估计乐见这种结果出现。

第三，促进物联网的发展

3D打印主要是基于数据的解决方案包打印实物，而物联网通过个人“乌龟壳”发出指令，通过互联网传输指令操控机器的动作，比如在回家的途中让电饭煲、豆浆机提前工作，等到了家就能吃到热乎乎的饭菜。这虽然只是一个最为简单的应用，但这个应用却有着不一样的意义。假设所有的家电都接入互联网，我们完全可以让电视机提前录下一场球赛，让洗衣机自动洗衣——这是多么完全不同的体验。

在《第三次工业革命》[4]中提到的以家庭为单位的能源网、3D打印的数据网、实物电气操作指令的物联网、手机通信的移动网络、数字电视的广电网络等，在未来都将是一个网络——云网络，这将让我们的生活彻底数字化。板砖大余曾经在2010年拜访过无锡的物联网研究院，那里进行着中国最领先的物联网技术研究，基于1.0时代标准化制作家电，他们通过传感器回传信息给手机终端，并推出了“感知中国”的大概念。

假设，屋顶的太阳能板收集太阳能，并存储在“集电器”中，同时将电量数据上传到“云网络”上，多余的电量就可以供其他家庭使用。当第二个家庭有了电，其主人就可以通过手机启动自家的家电自动洗衣、做饭、加热洗澡水，并录下一场球赛，他回到家后，冲一个热水澡，晾晒衣服，吃饭，然后欣赏这场球赛，最后他将这样的体验通过手机分享出去。

这是多么令人振奋的生活！

第四，促进自媒体发展

去年发生了微博大V事件，说明自媒体具有越来越大的影响力，其核心特征是聚合意见领袖的言论，然后聚合众多的粉丝，通过粉丝来进行扩散。

一旦“乌龟壳”形成，它将是个人可以公开及不能公开的言论的记事本，也是社团的公开言论的争鸣台，其在专业层面的分享是政府乐于看到的。但是在关于政治、民生的“争鸣台”——尤其涉及揭示社会黑幕的内容，政府的部分人士就不愿意看到了。而显然，没有基于政见、民生、经济、方法等的“争鸣”，意见领袖的价值就被大大削弱。这个话题不展开探讨，用一句话来概括就是：个人化的操作系统将激发自媒体的

发展，这是必然趋势，任何力量都不能阻止，理想的局面是意见领袖保持分寸，而政府通过它来作为施政工具，粉丝们通过它来增长见闻、扩大视野。

第五，线上“乌龟壳”绑定身份=网络身份证

当个人的“乌龟壳”形成应用，“乌龟壳”将成为个人的身份证。如果和个人资信评价、银行支付、身份证特征绑定，那么随着生物识别技术的发展应用，个人网上的“乌龟壳”就会成为“唯一性的身份证”。这不仅是传统意义上的实名认证，还是符合用户真实需求的用户体验。试想，未来的中国，如果利用这个技术来实施户籍管理、信用管理和网络金融，将给中国节约多么大的成本。虽然这种户籍管理制度还需要一些时间，但是云网络发展是这种管理方式实施的必然。

第六，促进社交货币——积分的流通

个人的操作系统界面，实际上是将真实的自然人（法人），用虚拟化的信用、行为来进行绑定，我们姑且将前者叫作“真实人”，后者叫作“虚拟人”。真实人和虚拟人只要用生物技术来实现绑定，虚拟人就是真实人。

假设一个小孩从出生开始就获取了虚拟人的身份，则这里面包含了他的生物虹膜数据、指纹数据等所有的生物数据。从他上幼儿园开始，这个“虚拟人”的身份就在跟随他，随着他上小学、中学、大学，这里的档案就增加真实的小学、中学、大学档案，工作履历也一样。当他工作赚钱以后，他可以开通银行账户，所有的消费记录将一直存在。直到他老去自然死亡，这里会记录下他所有的社会行为。这里有大量的隐私，基于隐私的保护将是未来最为重要的社会治理课题。只是基于信用的评价将成为所有真实人约束个体行为的准绳。

假设这个小孩长大成为了失足青年，他杀人了，除非他进入深山老林，完全采取自给自足的方式生活，否则只要他来到社会上，他的生物识别特征就将启动其“虚拟人”的特征，警察将可以在一分钟内抓获他。而且如果他在深山老林自给自足地生活，他就很难对其他人造成伤害，因为他没有身份，没有人愿意和他社交，也不会造成更大的社会性灾难。

相应地，当真实人的自然行为被数据化，他将没有办法进行非法的活动，真实人将约束自己的行为“趋利避害”，进而另一个方面——在下面章节中提到的“积分”体系将被极大地发展——一个人一生的数据都被“虚拟人”的身份进行了“数据化”，他消费是创造社会贡献，并给他人带来信用提升；他做公益给自己带来信用提升并促进了消费；他工作是给自己带来货币的增加，并为社会创造发明，增加财富。按照亚当·斯

密的说法——这将让社会财富增加。这将让人们找到自己未来的归属感、成就感。

第七，促进品牌理论升级——二维码成为品牌logo，传统品牌logo失效

一个人的一生一般会从事多个工作，而从事每个工作都会印制一个名片，来告诉他人你是做什么的，担任何种职务等。当“乌龟壳”形成，且用生物技术绑定了之后，身份证也将是名片，只是这张名片不再用纸来印刷（要知道木材有限，得保护社会资源），而是用扫描二维码来进行名片交换。换言之，二维码成为个人、组织品牌的logo，它所承载的信息全部在云网络上，扫描之后你就可以看到“虚拟人”愿意公开的信息，这将比一张阶段性就职公司的名片更具有效用——你将知道他就职过几家公司，发表过何种言论，有着怎样的见解和业绩，以及有着怎样的商誉。关于logo失效的内容具体在第六章阐述。

战场二：线上商业的6张脸谱与数据货币系统

O2O将互联网商业和线下商业进化成数据商业，数据商业是消费者和组织共同主导的商业形态，组织带来商业模式、技术、生活方式等的创新，消费者提供生活方式的体验。所以未来的商业和4P、4C强调的单向主导不同，将由厂商和消费者双向主导，前者主导创新，后者主导体验。这种双向主导下的营销模式将让销售方式发生重大变革。具体对比如下：

表**1–6** 线上与线下商业的对比

	线上商业	线下商业
全国与区域	LBS位置时点销售	
批发与零售	综合定制搜索＋垂直定制搜索	
售前与售后	创意设计众筹	
创意、体验、分享与共建	微分享销售	
新客户与老客户	老客户CRM销售	
有价值无价格（免费）	免费销售	
有价值高价格（奢侈品）		奢侈品
无店与有店		连锁店铺、非连锁店铺
创新+体验		创业与投融资

O2O及未来线上的6种销售模式分别为：定制搜索（综合+垂直）、创意设计众筹、LBS位置时点销售、老客户CRM销售、免费销售、微分享销售。相信随着商业的发展，模式将越来越创新，以上6种姑且算作抛砖引玉。

模式一：定制搜索

定制搜索的本质是大量用户口碑的聚合。口碑对应大量创意产品、

标准化产品，可以满足用户的物质+精神需求，且覆盖全行业的电子商务平台都可以算作是综合定制搜索平台。在中国目前能够满足这一要求的只有淘宝和新浪微博，未来的微信也将成为可能，只是微信更多将成为CRM工具，而非定制搜索平台。对应的在美国也只有两个平台能够做到，分别是脸谱网和推特，当然亚马逊也在往这个方向努力。

生活服务类的垂直聚合APP，类似于58同城、大众点评网、豆瓣网、京东商城、乐蜂网、1号店、苏宁易购等，都是基于某个行业的垂直定制搜索。餐饮行业的垂直APP是大众点评网，租车行业的嘀嘀、易到租车，旅游行业的途牛、去哪儿等。类似的这种垂直行业APP会越来越多。垂直定制搜索的发展过程是将线下商业数据化的过程，一旦数据化过程采集完毕，就会出现一个巨头通过收购等方式来实现整合，并最终完成综合定制搜索的架构。这个发展进程和垂直电子商务被综合电子商务整合是一样的道理。

模式二：基于LBS的商业模式

基于LBS（位置服务）的销售将打破地域限制，主要以物流服务的形式创新实现。京东、顺丰未来都可以实现LBS的销售。基于传统思维架构的“商圈商业”模式必定失败，原因很简单——O2O时代之后，店铺主要依靠体验竞争力，店铺选址不见得聚集在商圈，但是基于地域垂直的商业模式会活得很好。这就要从城市文化谈起。每个城市都有城市的“根”，这个根就是这个城市的文化、灵魂所在。而每个城市都有一个独特的东西，就是商圈，商圈是传统商业非常重视的东西。过去的企业经营者们为什么选择商圈开店？因为商圈聚合了消费者，聚合了地域文化的精髓，对应的服务配套设施也很好，这也是吸引消费者聚合的原因。换言之，商圈将成为文化圈，而非过去单纯的消费商圈。类似于大悦城这样的商业综合体越来越重视引入电影院、餐厅等正是这一趋势的特征。

回到数据商业的问题上来：

例如一家特色小吃火爆，试问：如果这个小店在一个深巷子里，车不能通行，人走过还得踮起脚尖躲过脏水，那么这样的地点会引来外地游客吗？过去可能不行，但是有了地图和LBS的工具之后，这将成为可能。

如果陌陌推出“性用品”的电子商务服务，采用无店销售及售前销售的方式，当男生女生约会成功后，点击“约会成功”，就赠送“避孕套”，同时其他的情趣内衣、丝袜、性用品都将展现在男生的面前，那么请问：用户是否有足够意愿进行选购？当然送货方式得别具一格，送到办公室或者家里显然不行，而通过LBS的方式来实现送货则成为可能。

模式三：创意设计众筹模式

创意和大数据一样将成为未来的商业驱动力，创意将主要用设计来体现，大数据将主要在O2O的实施中转化。

当然创意设计的大发展要和资本结合才更有魅力，假如乐蜂网将服装作为核心业务之一的话，它只要和旗下的名人结合，推出设计款式，并在网上预售，创意+名人+众筹的模式就将让乐蜂网焕然一新。对于这种相对成熟的平台而言，只要明确战略，创意设计模式就能够让其赚得盆满钵满。而对于普通创业者而言，这个模式才是真正的福音，只要有很好的产品创意，就可以挂在网上募集资金，众筹的资金将让他们实现第一步的发展。

模式四：老客户CRM模式

目前来看，微信是最佳的CRM模型，可以实现CRM的销售和客户服务。未来像联想、海尔、中国石化这样的巨头企业，也将是O2O的一分子，它们的产品服务会出现在京东、1号店这样的电子商务网站上，只是，它们的重心将不是售卖商品，而是聚合海量的消费者数据，因为传统的线下模式决定了这些数据分散在全国的经销商手中，经销商们视其为珍宝，绝不会轻易将数据移交给总部。

曾经和朋友们探讨一种可能性，海尔推出一个APP来直接售卖产品，就像是自己的品牌官网一样，有无可能？多数人认为可能，而板砖大余恰好认为这个做法不能成功。首先，如果每个品牌商都推出一个自己的APP，那么用户得下载多少个APP才行？其次，只要淘宝、亚马逊、脸谱网们强化自己的定制搜索功能，用户可以在一个平台上实现所有的购物，就没有必要下载单独品牌的APP。还有一个问题是，开发运营APP这也不是非数据商业品牌所擅长的——对应的大品牌的O2O工具将是类似微信的CRM平台，它们精于此道。

模式五：微分享销售

定制搜索并不会聚合全部的用户口碑数据，这导致部分的新品牌将不能被搜索到。随着微博、微信的发展，大量的用户主动分享使用体验的“微分享”将是未来销售的形态之一。与定制搜索相比，这是碎片化的销售形态。试想，我们在一个不知名的小店买到非常棒的商品，然后在微博或者微信的朋友圈进行分享，这是否有可能带来朋友们的询问，进而促进身边的朋友去购买这个商品？这是显然的。

板砖大余在2010年曾经和朋友探讨过一个项目：将淘宝所有购物车中的信息聚合做成独立的网站，在今天看来，这既是定制搜索，又是微分享的销售。

模式六：免费销售

免费是有价值无价格的销售形态，将促进用户的快速聚合。在互联网商业中，免费被大量使用，例如新浪、微信、微博等都是免费的，进而带来海量用户。免费在传统商业中也被大量使用，例如化妆品行业的试用装。免费是具备价值的，只是无价格，这是对消费者的让利行为，除了聚合用户，还能以最快速度让人体验该品牌的服务，对于新产品的营销是较好的手段。

数据商业的产生要求有对应的数据货币进行交换。以物易物产生了金属货币，商品交换产生了商品货币，数据商品交换将产生数据货币。数据货币就是积分，积分是一种价值货币，也是一种信用货币，促成品牌的交易。

积分和钱存在1∶1的储备关系，就和黄金货币和纸币在某段时间内存在1∶1的储备关系一样。

表**1–7** 商品货币与社交货币的对比

	商品（物质）货币	社交（精神）货币
产生原因	商品交换	品牌交换
市场性质	商品市场	品牌市场
组织性质	营利性组织	公益组织
	政府组织	自组织
消费性质	资源消耗	信用贡献

实物交换产生商品货币，非实物交换（包含实物）产生社交货币。前者形成商品市场，后者形成品牌市场。前者对应营利性组织和政府组织来保障商品市场的流通，后者通过非营利性组织和自组织来保障品牌市场的流通；前者的交易要消耗资源，后者的交易贡献信用。只要保障1∶1的货币储备，社交货币就将发挥其调节作用。

如果积分作为数据货币被允许流通，其将具有对商品和卖家信誉的定量作用。举例说明：一台洗衣机成本为500元，商品价格为1 000元，显然有500元的资本利润。这是以价格定价的。对应的是一个打印洗衣机的数据解决方案。假设可以通过家里的3D打印机打印出这台洗衣机，定价是500积分（元），打印材料让你花费了500元的商品成本（这是自付的，相当于BOM成本），然后你为这个数据包支付400个积分（0~500），这400个积分就是支付给品牌的数据货币，在未被允许流通之前，就是对这个洗衣机解决方案的定量评价。所以，你为这台洗衣机支付了500元商品货币成本+400个社交货币积分，因而未来有人知道这个数据包值400个积分。

说到这里，在“利己性”中浸淫了300年的人们可能会想：那我只愿意支付0积分，这岂不是最有利于自己？是的，你可以这样想，但是售卖

者并非傻子，交易得你情我愿才行，他可以选择不卖给你，所以你还是得支付对应的信用货币。尤其是当你两次花费了500元钱发现打印出来的洗衣机都不能使用的时候，你将会想到这个有着卓越性能解决方案的数据包的好处——你还会不愿意支付几百个积分给他吗？这就是创造性的劳动+体验性的劳动给我们的生活带来的改变。

战场三：线下商业的4张脸谱与有温度的CRM

线下产品和服务已经存在了数千年，在O2O及未来的数据商业时代，线下商业并不会消失，而是进化其存在的形态。线下销售运营将包括两个部分：实体部分+CRM部分。实体部分要靠体验运营来驱动，CRM部分将通过微信或者类似微信的CRM系统实现。这种“2in1”的操作体系将在4种形态下实施，分别是奢侈品销售、连锁与非连锁店铺销售、原产地销售、创投销售。

模式一： 奢侈品销售

价格交换市场不属于真正的品牌市场，只有价值交换市场才是品牌市场。所以，未来基于价值的品牌交换将带来价值的两极分化：有价值无价格——免费，有价值超高价格——奢侈品。根据价格边际效应推算，奢侈品将具有稀缺性。例如中国的奢侈品，玉器、琥珀等，本身就是稀缺自然资源；同时附加工艺大师的雕刻，这加强了审美的稀缺性。中国的奢侈品还具备另外一个特征——信用，即奢侈品的交换都在有资历、信誉极高的圈内人之间进行。

具备资源、审美、信用三重稀缺性的奢侈品是典型的有价值无价格的产品。奢侈品具备两种典型的形态：一类是实物产品，如玉器；还有一类是无形产品，如思想（知识与认识）。这两类产品主要通过线下交易完成，且都以圈子的形式来进行鉴赏、分享、评定，并以口碑的形式进行传播。

模式二：连锁与非连锁店铺销售

O2O形态的线下连锁店很容易理解，从逻辑和技术上，每种连锁店铺都可以实施O2O。比如成都的社区零售店红旗连锁实施O2O，通过推出APP替代从前的电话送货到家的服务，依托于其西南地区数百家连锁店、物流、商品体系的积累，采用APP订货这种服务升级是简单的事。

比如美特斯邦威发布“互联网裁缝”，显而易见，这是一个服装行业的O2O，即实现双向订单，一方面是用户定制，美特斯邦威给予定制，这种高级成衣定制的利润不菲。同时，美特斯邦威会于春夏秋冬分别发布服装流行趋势，用户通过线上设计下订单定制服装。所以，线下连锁店是O2O线下的脸谱之一将很快成为现实。

非连锁店铺：零散、地域化服务公司被连锁整合。个人化的迷你工厂，大量分散的拥有一两个店铺的品牌，这些企业将在O2O的大潮中成为连锁品牌，或被整合。这些已经练就经营“硬功”的小企业能够低成本扩张店铺数量，在二类的非核心商业区建立店铺，通过O2O的方式实现服务。这种类型的公司，还有一个选择，就是线上的电商们，他们通过整合聚合平台，例如大众点评网、高德地图、豆瓣网等，可以搭船出海，即不实施自控的O2O体系，而是通过第三方平台，用营销的思维实现O2O。这种类型的企业非常多。例如在板砖大余的老家鄂州，有一个雅惠鸭脖，已经开了七八家分店，通过O2O，在外地的鄂州人就能享受到雅惠鸭脖的美味。

设计创意为核心的手工、3D打印、小型工厂和创意工作室，成为O2O主力军。广告行业经过数十年的发展，大量的设计师选择了自由职业，一方面他们接受来自原雇主公关公司、广告公司的一些分包的设计订单；另一方面他们也会在互联网上接受一些小订单，例如猪八戒网站本身就是O2O模式。这些自由职业者未来只要购买几台机器，例如喷绘机、写真机、复印机等，即可以成立一个数码打印、制作的公司。这些类型的店铺在街边随处可见，这将是符合未来O2O的模式之一。

打印制作只是最简单的需求，满足这种需求只需一些简单的设备，例如写真机、喷绘机，以组建一个小型工厂。这在手工创意、3D打印的工作室也是相同的原理，具备这种才华的年轻人完全可以组建一个迷你工厂来通过服务号接受订单。

模式三：原产地销售

沉寂了很多年的农庄种植在O2O时代也将成为直接受益者之一。过去，农业种植产品主要通过三种渠道实现高附加值的销售。一是品牌化。例如东北的大米、宁夏的枸杞、河南的好想你枣等。二是农家乐。北京、上海、广州等大城市周边有着大量的农产品用农家乐的形式进行体验化销售，例如北京周边的葫芦村，一个种植葫芦的小村庄实现了价值最大化。三是契约种植，例如蒙牛、光明等大型乳制品工厂和农户签约实现收购。

这三种方式均有着一定的局限性，品牌化需要专业运营团队、资金投入，农家乐得有得天独厚的地理优势，处在大城市周边，契约种植受限于大品牌商的发展，像蚁力神这样的契约养殖结果是一场骗局。换言之，过去的农庄种植超出了农民的能力范围，或者受限于品牌商发展。

O2O到来之后，只要以某个种植农庄、合作信用社等的名义开通一个微信公众账号，对外发布销售信息即可，如果有几个大牌的公知愿意提供帮助，则土里刨食的那点产量根本不能满足市场需求。此外农产品

可以贴上二维码的标签，这也将带来CRM的顾客，形成未来的持续销售。

板砖大余写作这本书是在青城山的一个农家院，一边听着晨钟暮鼓，听着雨声，一边写作。累了喝一口当地的茶，饿了从地里拔几棵青菜水煮也是美味。相信这样新鲜的空气和青菜都是北京的白领们向往的。事实上，我和房主说到，她完全可以通过O2O来开展农家院的生意，稍作包装即可，即开辟一个“青城山之旅”的微信，将吃饭、住宿的条件发送到微信上，提供青城山旅行的服务，相信很快就会有人来。

模式四：创投销售

在未来以O2O为核心的数据革命时代，创新是重要的驱动力，因此各种创新产品将层出不穷，野兽派鲜花、黄太吉、调果师等都是近期出现的创新品牌。这些人有一些共性，就是很注重互联网文化，很有个性，很具创意，很注重产品的品质。从创意品牌的角度来说，他们是创意和用户体验兼顾的线下品牌代表。

这类企业是未来数据商业时代的一支生力军，而这支生力军的不断壮大，需要借助资本的力量来一起完成。创业、收购、投资将是未来一个不可或缺的模式（关于创投销售，具体请阅读第三章“沙漏型商业模式”一节）。线下销售模式的改变看上去并不是很大，但是嵌入O2O思维，并用软件、硬件来做配套给自己的业务插上O2O的翅膀，却是一项根本性的变革。

战场四：CRM战略与O2O平台的选择

在O2O的格局中，线下的销售除了实体部分的体验运营，还有线下销售需要构建的线上CRM系统。选择何种CRM模型，如何实施，是线下企业O2O的难点。举例说明：海尔这样的公司实施O2O，如果损害到现有经销商、代理商的利益，那么这样的战略基本会夭折，这也是大量传统大型企业在面对互联网采取谨慎态度的原因。

首先，传统企业与互联网企业O2O的分水岭：CRM系统

互联网公司和传统公司的核心区别在于前者营销、销售的同时获得CRM数据，后者营销、铺渠道的同时只获得销售。前者可以通过数据持续营销、影响消费者，所以其营销效率更高、更持续，线下企业则缺少数据的收集系统，参见表1–8：

表**1–8** 传统线下企业与互联网线上企业的核心区别

企业类型	传统线下企业（非数据产品）	互联网线上企业（数据产品）
销售	渠道销售	体验性运营（体验人）
营销	中间商沟通	
CRM		积累数据

品牌	定位&消费者沟通	定位与创新（创新人）
服务&产品	研发与服务分开	
理论	厂商论	消费者论

在传统的线下企业，主导的理论基础是厂商论，以覆盖地域为核心竞争力（销售职能），进而主要与中间商沟通实现渠道销售（营销职能），而品牌主要解决定位和消费者沟通的问题，帮助中间商卖货，同时研发在前，服务在后形成支撑（非数据化产品）。

在互联网的线上企业，以数据产品的销售为特征，销售+运营+CRM合并成“体验运营”，“CRM+品牌+产品+服务”合并成“创新人”的“定位与创新”职能。

所以在O2O实施的过程中，最关键的问题是首先在非数据企业设立CRM职能，这个职能形成公司的新后台（还有采购、人力与文化、财务等后台职能），并有意识地调整销售和营销为“体验”职能（对应运营），品牌和产品为“创新职能”。

其次，最佳的CRM系统模型——微信模型

逻辑梳理清楚，似乎只要选择一个CRM平台即可，其实CRM平台的选择并非容易的事。有诸多公司在做这样的事情，像SAP这样的企业管理系统本质上就是一个大的CRM系统，而用友金蝶这样的公司也在做这样的事情，CRM软件服务商也在这样做，电子商务公司的开发模块中也有CRM的数据系统。而板砖大余认为，以微信为模型的CRM系统才是符合数据化生产时代的模型。

板砖大余在负责乐蜂网的CRM业务期间，一直在思考一个问题，CRM如果只是封闭的数据系统，例如进销存软件，则不能影响到消费者；如果单纯地植入短信、彩信、E-mail数据来做推送，则只是单向的推广，我们并不知道用户想要看到什么。而只有和社会化的媒体结合成为Social CRM（社会化的客户关系管理）才有价值——这将从用户角度来发现需求，并及时响应需求，形成有针对性的服务。前文讲述过小米利用微博来进行客户服务的案例，这就是CRM的思路，微博是SNS六度分隔原理的社会化媒体，公开的社会化服务，将带来品牌的迅速扩张，积累品牌口碑——这才是合适的解决方案。只不过微博的六度分隔原理决定了它是一个“弱关系”的CRM，适合品牌口碑的传播，不适合品牌的深度服务。

微信出现之后，板砖大余立即意识到这是一个“强关系的CRM”，熟人的社交圈将让CRM的价值传递——即利用熟人之间的信赖度传播信息。这将带来强大的销售，而微信和微博一旦打通，微信将形成深度沟通，微博将形成广度沟通，所以微信、微博是数据化时代传播的核心工

具。换言之，微信模型就是数据化生产时代的CRM模型，而品牌传播则依靠微博来进行。

阿里推出来往，按照马云的说法是不愿意让腾讯将微信做成游戏来赚钱，而腾讯反击说阿里惧怕微信。马云当然不会透露其战略意图，其目的在于：来往是未来的阿里系的CRM系统，他将通过它来管理所有的消费者、商家，对于消费者可以及时服务，且消费者之间可以相互关注并形成SNS。对于商家，类似于“双十一”这样的活动，他们只需要在来往中告知即可，这是非常高的沟通效率，且是点对点的沟通。而来往只要区分商家号和消费者号即可——这和微信的个人号、订阅号、服务号是异曲同工，个人号就是消费者号，订阅号是基于RSS（简易信息聚合）订阅原理来推出的服务号类型，个人和组织都可以申请；而服务号则是为组织（商家）提供，在来往的体系中，数万个商家立即可以充实来往的服务号，而部分有影响力的个人（商家中的CEO们）则可以推出订阅号，如此一来，来往的未来和使用前景不在微信之下。

再次，微信CRM模型在传统企业的应用

传统企业究竟该如何看待O2O，以及如何实施O2O就成为重要的事情之一。在O2O战略的实施中，最基础的问题是CRM（类似微信）平台的搭建，然后基于CRM平台来架构营销体系、服务体系、销售体系、品牌体系，这4个体系之间的流转就是流程的构建过程，进而确定岗位职责和人员。如此则可以完成传统企业O2O的升级，实现数据化的转型。参见图1–2：

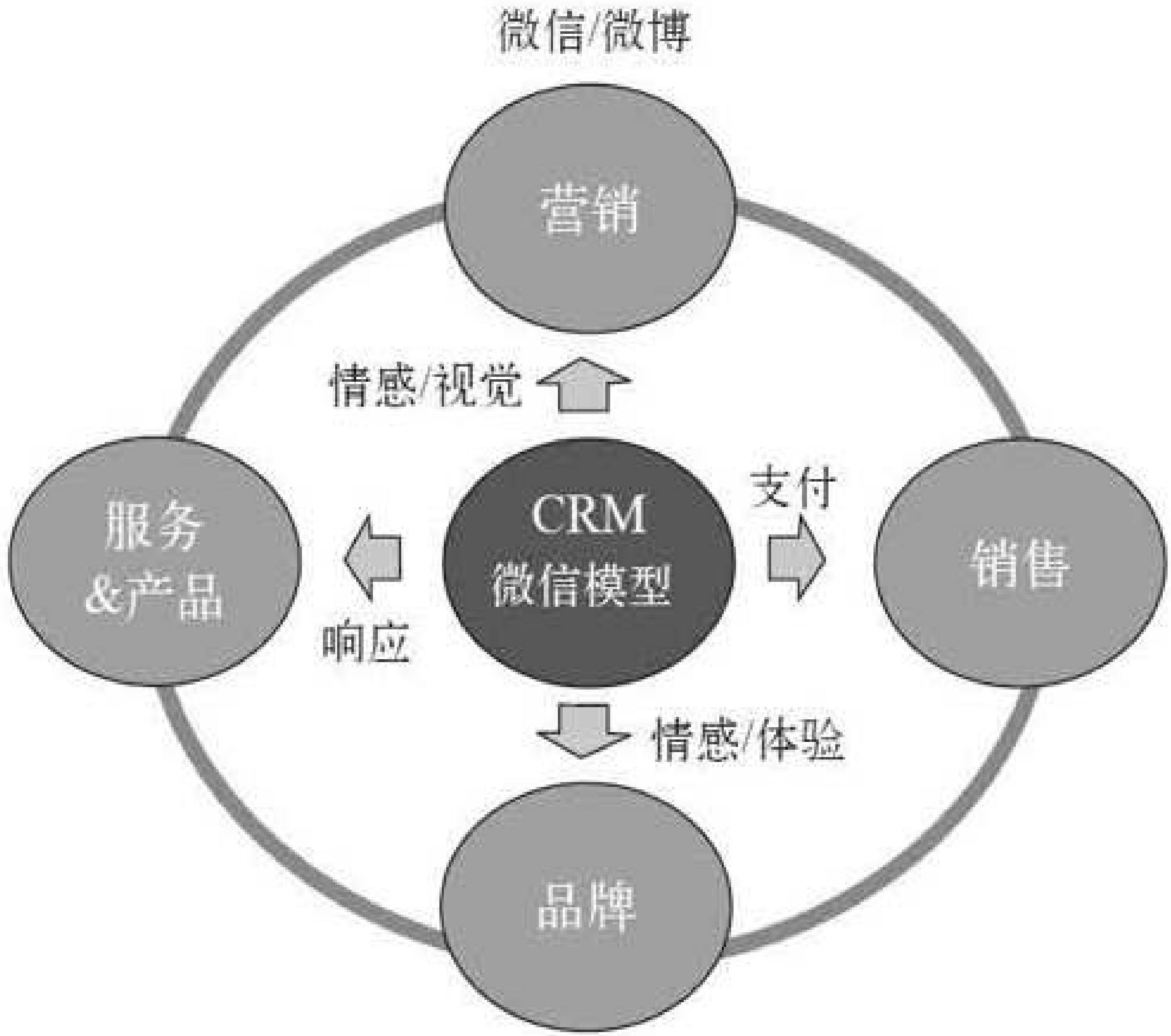


图**1–2 O2O**组成部分

当一个传统企业研发、营销、品牌、销售、服务都是独立体系的时候，如何实现O2O的进化？我们从每个模块来分析，找出如下的进化的路径：

1. 品牌O2O进化：CRM+品牌——微信订阅号

当微信、来往这样的CRM系统和品牌结合，品牌的沟通能立即和订阅号之间产生对应，即品牌通过主动创意来推送给消费者。这是一个广告思维，这个思维对于传统的线下企业很容易接受。只是这种做法割裂了品牌完整的“品牌定位”和“品牌沟通”逻辑，让品牌从业人员一部分得响应供应链、开发人员的定位需求，一部分得响应后端消费者的品牌沟通行为，这种割裂带来的结果是机构臃肿，职能过于细分，即依然是垂直分工的逻辑，而不是“创新人”+“体验人”的水平分工逻辑，换言之，订阅号的作用将主要在微博这类SNS媒体中体现，而非微信。

2. 研发与服务O2O进化：CRM+服务与产品——微信服务号

当CRM和产品、服务结合，组织可以通过CRM征集消费者意见进行产品开发，做出更好的产品；反之消费者可以通过服务号预约服务，品牌商及时响应。这就是服务号的优势所在。这将吸引大量的品牌商愿意进驻服务号，这和来往的商家一样，成为支撑微信商业化的最强大力量。不过，微信目前限制服务号发送信息的做法，主要是为了引导品牌商用服务思维来使用服务号，未来必然会放开发送限制。

3. 营销O2O进化：CRM+营销——微博

当CRM（微信模式）和营销结合，在微信体系中产生的产品创意、营销创意将可以通过微博来对外扩散，让更多的人知道这个品牌，知道这个品牌的服务，粉丝的SNS原理是可以通过6个人让世界上的每一个人都知道某个品牌。反之，粉丝的关注，将进一步增加CRM中的数据，即微博的营销是给微信增加粉丝的。试想，如果微博、微信打通，这将是多么让人振奋的事情。现在腾讯已经在通过QQ号打通微信和腾讯微博，而阿里则在通过支付宝和淘宝账号打通新浪微博和来往、淘宝、支付宝。两个竞争体系已经形成，未来的数据化商业也许将被这两个巨头均分。

4. 销售O2O进化：CRM+销售——定制搜索

当CRM遇见销售又会发生什么？这是一件十分具有想象力的事情，微博形成定制搜索，用户在微博上搜索产品、信息，微信的商家服务号则呈现在前台。你只要关注这个微信，就可以发送订购需求，并完成支付，然后就可以拿到需要的产品。无须担心这个商品是劣质商品，因为品牌商多数有着线下店。

且最为厉害的是，如果真的遇到不良商家，你完全可以给他一个非常低的“积分”，这样他将在定制搜索的页面上不断往后排。换言之，那个时代SEO（搜索引擎优化）是没有用的，而只有积分成为搜索排序的唯一逻辑——积分评价了商品质量、价格、服务等的综合价值。

显然，淘宝如果改变积分体系的使用，很快就能够完成这种转变，它已经收购了新浪微博18%的股权。如上述所言，京东似乎必须推出微信才能对抗腾讯和淘宝，只是它还缺少一条腿，那就是微博。不过要知道，京东有另一个法宝，即良好的口碑评价系统。如果京东以此为突破点，直接上线积分货币系统，逆向推出“积分排序的定制搜索”，这个武器将直击消费者的心理，不见得会输给腾讯和淘宝。

最后，微信CRM模型在互联网企业的使用

上述基于品牌、销售、营销、产品与服务割裂的传统商业模型在说明问题，如果按照O2O实施之后数据化的商业模型，那将形成另外一个

组成模块，参见图1–3。

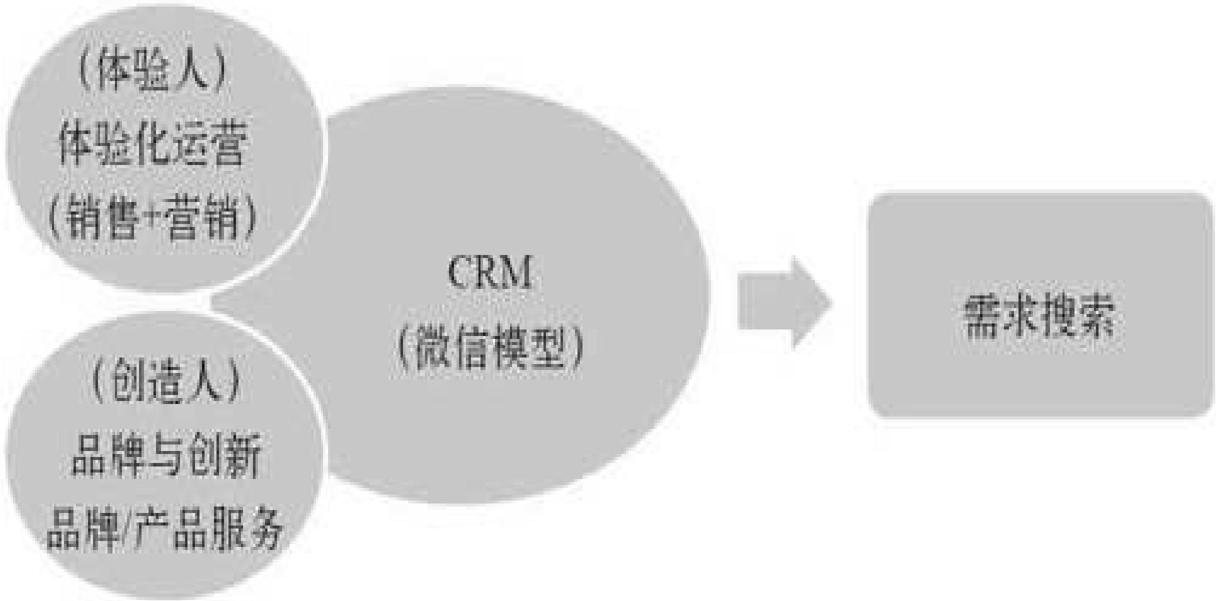


图**1–3 O2O**的另一组成模块

1. CRM+服务+产品+品牌——真正的“服务号”

当品牌信息推送、产品开发调研测试与消费者主动服务预约功能同步实现的时候，这才是微信在数据化商业发挥效能的时候。试想，像调果师这样的公司进驻微信服务号，一方面可以推送信息给消费者，一方面能够研发产品，一方面能够点对点接受订单、投诉，这岂不是开放式的CRM？在微信实现支付的情况，将是另一个“淘宝”。不同的是，这个“淘宝”的商品不会再“低质低价”，因为它的商业支撑形态是线下的商业，不像淘宝的线上商业是“影子商业”。而当品牌商进驻、支付完善，腾讯只需要推出其“定制搜索”，就能够将整个微信体系实现电子商务化。

试想，京东是否会推出微信平台？京东的大平台战略依赖的是线下品牌商的标准化正品，且还具有服务业难以对接的弊端，显然微信、来往的市场容量会远远大于京东——同时容纳标准化产品+线下服务业，那么京东是否也会推出类似微信的平台？从发展趋势来看，这是一定的——刘强东的野心和品牌商的出走将让其必然做出这种选择。

2. CRM+销售+营销——定制搜索

当CRM同时遇见销售和营销，将有两种做法，一种是基于微博推出定制搜索，实施原理是推出积分评价系统，同时打通微信CRM后台；一种是直接基于口碑评价系统增加积分评价提到前台成为定制搜索。前者适合腾讯和阿里，后者适合京东。考虑到物流体系的差距，京东在这场战争中可能成为和腾讯、阿里并驾齐驱的三驾马车，分享中国电子商

务这块奶酪。

定制搜索的应用将彻底变革中国的消费模式，这也将是线下企业实施O2O的“黄色信号灯”，如果在定制搜索推出的情况下依然不实施O2O，则企业很快就面临“红灯”。因为用户的行为已经不仅是网上购物，而是在网上有品质、放心地购物，线下商业将彻底丧失优势。

微信如果成为所有企业实施O2O的CRM平台，那么微信将不再是腾讯的独占性平台，就像Web 1.0时代的企业官网建设，和电子商务时代的电子商务平台开发一样成为标准化开发服务，许多企业都能够提供类似的开发服务。当然并不是所有企业都愿意自己开发一个微信的CRM，对于多数的未来自组织而言，他们更愿意以一个微信账号的形式存在，通过腾讯的公共服务来实现销售、营销、品牌创建等。

如果认知清楚CRM平台的作用，那么，CRM平台选择有两种实施办法：

1. 借助第三方CRM平台的O2O实施办法

目前有小微公司，未来有自组织，它们都有一个特点，就是基于“活下来”的战略实施、核心人才、组织流程、实施资源等都有所欠缺，还在“求活”的困局中。让线上的微信、微博给线下业务带来订单，低成本营销、品牌传播，而不是推出一个独立的线上产品，是实施O2O的最合适方法。比如“调果师”，线下店的用户体验、配方的标准化、调果师的培训、开店速度是当前最重要的任务。如果将O2O独立打造也作为战略重点，显然是不科学的。有限的资源必须投放到最重要的战略项目中去，如果形成两个重点，则经营必败。黄太吉也是一样，认知到O2O的能与不能，彻底采用借船出海的O2O实施路径，即将微信作为CRM工具，将微博视为营销工具，让线上工具给线下带来知名度、订单，同时不断积累CRM数据，而不是推出独立的APP。

2. 自建类微信CRM平台的O2O实施办法

对于海尔、联想等大型传统品牌商，以及京东、乐蜂网这样的线上品牌商而言，则最好采取自建CRM平台的方式，我们不妨采取演绎的方式来假设给海尔和京东分别实施一次O2O战略。

海尔已经选择独立开发CRM平台，在开发完成之后，分销商、代理商和服务商们，在售卖产品的时候让用户扫描二维码下载“尔信”APP，在服务商上门维修的时候也让用户下载APP。实际上海尔只需给予用户一定的价值，例如，未来可以通过“尔信”召唤上门维修服务，通过线上购买、产品打折等等。3~5年之后，如果海尔的“尔信”能够聚合9 000万的海尔顾客，这就意味着，海尔可以在网上实现新闻发布、新品发布、客户服务订单分配、送货和服务上门的时间定制等一系列的服务。这是

一个假设和演绎的结果，即海尔通过服务战略升级来实施O2O战略，一方面强化“真诚到永远”的服务理念，一方面实现海尔品牌的互联网化，脱离传统、老土的形象。

京东O2O战略的可能路径呢？假设京东的线上APP也开发自己的微信，依然叫“京东APP”，在开发完成之后分为服务号和消费者号，现有的下载者默认为消费者号，所有在京东开店的商家强制要求开通服务号，为消费者提供服务、营销、售货、支付，这样京东就拥有了核心的第一批用户数据，消费者提供需求，商家提供销售和服务。然后APP的界面变为一个搜索框，你只要搜索“洗衣机”，诸多品牌的洗衣机就显示出来，只是旁边有一个“积分”显示，积分越多代表这个商家的口碑越好，你显然会选择这个商家来进行购买。当然，还可以按照价格排序，如果你喜欢低价的话。这种改变的背后，将让京东在未来具有无限可能。

换言之，现在的京东、淘宝、乐蜂等APP开发依然是遵循PC版的电子商务逻辑，而非未来的消费者逻辑，意味着它们必须进行O2O的升级。实施独立的O2O战略的原因还有基于“战略风险”的考量。假设海尔通过腾讯的微信实施O2O，将所有的业务用微信的账号来实施，那么如果有一天微信不高兴了，断了你的奶，海尔就傻眼了。9　000万数据在腾讯的盘子里，海尔想吃吃不到，只能着急上火。

要么O2O，要么死

O2O是非数据商业向数据商业转化的萌芽阶段，这个大趋势将决定不实施O2O的组织必死，这种说法过于宏观，无法触及小手工作坊、店主们，他们会认为凭借一个配方、一项技术、一块土地或者一个黄金地段，还能带来大量的回头客等，他们将依然可以维持利润。

将非数据时代和数据时代进行对比，就能得出为什么必须实施O2O，对比如下：

表**1–9** 非数据时代与数据时代的对比

非数据时代商业组织	非数据市场核心竞争力	数据市场核心竞争力	数据时代商业组织
工厂、店铺	技术垄断	创新+体验	自组织
银行、股市、基金等	资本量垄断	投资创新组织	金融投行
代理商、渠道品牌	地域垄断	云分享	数据化产品组织
店铺	地段垄断	体验运营	非数据化产品组织
人才劳务、标准化招聘	注重工作经验、学历	注重创新性、体验性	人才、猎头市场

基于上述对比，你将更为清楚地知道现在的市场和未来的市场之间

的区别，试想，一个有着好配方的店铺依然能够活下来吗？因为技术已经不能垄断了。那么如果一个组织真的采取了错误的O2O方法，或者干脆拒绝数据化，将发生什么？板砖大余总结了拒绝O2O的“11种病例”，姑且笑读：

1. 低质低价，暴毙

淘宝以创新的体验给用户带来了网购之风，但是淘宝的体验越来越差，不光是物流，还有商品品质。相对的是，京东商城自建物流以及代理模式的商品品质保障在过去的两年中占据上风。这是因为品质才是消费者追求的终极价值。但是，为什么淘宝会成为“低质低价”的代表？这个问题确实值得深究。聪明的中国商人，在淘品牌的战略之下，认为互联网品牌需要做到快捷、概念创新、具有独特性，并以搜索的关键词思维主导品牌的经营，忽视了品质的重要性，所以消费者当然会让淘品牌们为之埋单。反之，若是创意品牌则不然，品质是基础，品牌创意是外化表达，这将让一群时尚的消费者痴迷。例如苹果的系列产品。

2. 中（高）质高价，寒冷致死

板砖大余我曾经在2008年一年未曾走入线下商场，当我在2009年进入线下店的时候，忽然发现自己落伍了。为什么在2007年的认知中600元左右的皮鞋已是不错，上了1 000元是很好的了，可是在2009年却发现男鞋差不多都在1 000元左右，好一些的要3 000~4 000元。我忽然发觉通货膨胀竟然这么厉害。

过去我们一直认为，从4C的角度推断，互联网品牌会在线上形成其独有的定价体系，例如一双鞋在线上定价300元，而比价搜索却让我们知道，如果你在线下卖400元，质量和服务又不比线上品牌好，那么比价搜索会让你回到300元的价格，与线上的定价体系相符。这个时候的比价搜索，就好像是一只无形的手，和消费者一起来完成商品的价格、服务等综合评价的调节。所以结论是显然的。一个线下品牌，坚持高质中价，在O2O的比价搜索的规则下，必然会赢得消费者的青睐。

3. O2O战略不清，疲劳致死

互联网的技术、研发、规则、营销、品牌等是专业的活儿，如果线下品牌过度玩儿互联网，试图跟上互联网的趋势，那必然是疲劳致死。就像乐蜂网这样拥有互联网基因的公司都十分疲劳，原因在于媒体的碎片化。新浪微博、腾讯微博、微信、来往、易信，百度搜索、360搜索等等，大量碎片化的媒体让大家疲惫，最关键的是这还不仅仅是营销的事儿，在技术、物流上、运营商、人力资源上，我们已经发现，如果战略不清晰，则只能疲劳致死。

4. 无暇顾及质量，先天性心脏衰竭

O2O到来之后，消费者将更为注重高质中价，尤其对于质量将形成更为综合的评价。不顾及质量的淘品牌们无处藏身，任何企业只要不注重质量就像人患了先天性的心脏病一样，成为最没治的组织，不可能获得消费者认可。

5. 拒绝互联网，恶性肿瘤

倚仗一个好的配方和店铺地址，从而完全拒绝互联网是不明智的，你将发现你的配方总会泄露。当其他店铺相同的口味出来之后，通过O2O带来了更多的顾客，你的店铺就将逐步衰落，因为消费者的认知才是发展的根本，而非配方。店铺地址好坏则更不是问题，因为网络地图猜想不到这个地址是否偏僻，顾客照样临门。

6. 没有口碑，温水青蛙一样身亡

将一只青蛙扔到热水中，它会跳出逃命，而将青蛙放在冷水中逐步加温，青蛙将被困在温水中死亡，这就是温水青蛙的实验。在O2O时代，一个品牌没有口碑，就会像温水青蛙一样慢慢死亡。

7. 没有创意，内分泌紊乱

O2O时代的企业如果没有创意，就会像内分泌紊乱一样，不能调动各个器官的机能，同时还将血糖升高，让每个器官逐步坏掉。创意是O2O时代品牌的最核心能力，也是组织文化的最核心能力，消费者因为创意而凝聚，因为没有创意而离开。

8. 不重视CRM，骨质疏松

没有CRM思维，所有的O2O营销就像是“骨质疏松”，组织的钙——用户数据会流失，组织也将缺乏持续的营销效率，且将不断加大营销成本，而进行CRM营销的关键在于认知各种媒介的CRM功能，并在合适的时候采取合适的CRM策略。

9. 不重视体验，长得太丑，人缘不好

O2O时代，体验是消费者最为关注的问题，没有体验就没有一切，所有的创意都将化为流水。更准确一点说，没有体验就没有销售，就像一个人因长得太丑而人缘不好，只能在等待中慢慢老去。

10. 不注重手机等入口，脑梗

O2O订单80%来自互联网，尤其是手机互联网，可能需要一些时间，但这是二八法则的必然结果。试想，对于线下品牌的经营者，假设一家中小型餐厅的月支出成本是10万元，如果客单价（人均消费）是100元，则其必须接待1 000位客人才会盈亏平衡，那么它每天要接待33位客人，如果店铺只有5张台，每张台每次接待一位客人，假设中午和晚餐平均16位客人，则需要翻台3.2次，这可不是一个容易完成的任务。显然，如果是单纯的线下生意，则必须考虑提高客单价，或者提高

翻台率。但是当O2O到来之后，假设50%的订单来自互联网，店铺只需接待500人，即每天接待16位客人，不翻台也差不多可以完成任务。这是非常大的变化。这将直接让店铺经营者敢于做出决定扩张店铺，形成连锁，进而进一步降低成本。

11. 过度营销，和脑白金一样死

这似乎是个“杞人忧天”的结论，是希望品牌商们不要过度宣传。大家现在关心的是知名度不足，消费者数量不够，这是中国人做生意的最常规思维。而板砖大余作为一个营销人，因为熟悉线下品牌和线上品牌，却认为回归到做好产品这个根本性问题上来，才是品牌持续发展的根基。当然这里也不是说不宣传，而是说不过度宣传。那么究竟要怎么宣传？这个度如何拿捏？板砖大余认为，消费者最关心的是你在品质、服务上，形成自己的独特性、差异性，多下功夫，用创意化的方式表达（符合互联网文化腔调）。而在和你的核心竞争力不相关的领域，如餐饮行业，如果你过于突出生活方式，那就是过度。这种过度虽然让人快速认知，实际上却给人不务正业、不精于专业的印象。而专业是你在O2O时代的根本竞争力，因为专业决定高质中价。

O2O实施中的挑战

O2O是数据革命的启蒙期，这意味着互联网商业、传统商业战略、管理、创新、体验、消费者、文化等全部的改变。人们很难在大变革中寻求确定性，进而战略风险增加；人们不得不将管理从熟悉的垂直分工转向水平分工，不得不分享更多的价值，而非占有剩余价值；分工、流程、职责发生变化，管理面临变革；制造同质化的产品将陷入绝境，因为人们欣赏创新带来的生活方式的改变、体验的提升；消费者的角色、动机、行为、需求都在发生改变，意味着市场发生改变。组织、顾客、雇员将形成“价值共享体系”，这又将是个颠覆。这不仅是意识形态层面的不确定性，还有实操中的难度，简述如下：

第一，时机的挑战。O2O是必须进行的过程，但是不等于要立即开始。对于某些公司，如果本身业务的稳定程度尚不足够，则上线O2O不是关键，即使要上线也可以采取营销端上线的办法，即借助第三方CRM平台上线。时机会决定结果。

第二，战略的挑战。实施O2O不是一个简单的平台选择问题，而是通过实施O2O来对内实现组织、流程、文化、人才的再造，对外实现消费者的智能接口、提升用户体验和传递品牌价值，换言之，O2O不只是

一个技术问题，更是一个观念问题。

第三，组织分工的挑战。何种业务模型，选择何种组织分工方法，如何确定组织职能，进而确定人员职能，进行人力资源战略的提升，这是O2O实施的关键问题。这意味着原有分工职能的转变，这不是改良，而是颠覆。

第四，人力资源与组织文化。职能转换依靠人来实施，组织改造的同时也是人力资源的改造。建立“创新人”和“体验人”二元的内部人才价值体系是全新尝试，同时必须用文化来形成对人才的凝聚力，让他们感到舒服。

第五，软硬件结合的用户体验。用户体验是一个显性化问题，即通过软件、硬件的结合，让用户“显性感知”。苹果是这样做的，小米也是这样做的。目前市场上没有成熟的软件、硬件配套的供应商，这也是挑战。

第六，创意、审美、价值的挑战。过去我们创造产品，挖掘消费者的潜在动机，以及确定需求是较好的品牌传播，而现在必须有好的创意输出，符合审美的要求，同时要输出价值观，这对于制造同质化产品的生产者而言是不小的挑战。

第七，线上线下品牌的对立与统一。

短期内线上线下的品牌是对立的。举几个例子说明，聚美优品在线上卖化妆品，线下的店铺叫作胭脂铺，这就是对立的品牌。这种情况目前是大量存在的。也有半统一的情况，例如苏宁，线下是苏宁，线上是苏宁易购。

采取不同品牌的做法主要是因为线上、线下价格的不统一，多发生在标准化产品上，这将是阶段性的。根据前述分析的结果，O2O组织输出的是创新、价值观和审美，目前的同质化经营尚未具备该能力，若能则无须和他人比价，价格自然统一，对应品牌也将统一。

[4] 《第三次工业革命》中文版已由中信出版社于2012年6月出版。——编者注

第二章

由“上帝”到“圣人”

——消费者的SADUS行为模式

彼得·圣吉在对欧洲大型公司的观察中提到“智慧型的消费者”，其大意是消费者越来越不受组织的促销、降价、打折等信息的影响，他们看起来很智慧。组织经营者和市场总监们也越来越感受到这个情况的存在，消费者对于促销无动于衷，或者心存疑虑，而不像从前一样慷慨解囊。反而是一些不怎么打折，但是很具有互联网精神的玩法得到消费者的青睐，例如褚橙给韩寒们送的橙子，被消费者疯狂转发，甚至赫畅等人筹集中欧创业营学费也受到追捧。

事实上，这是由于消费者、市场和供给方式在发生变化，市场已经由价格型市场向价值型市场转变，组织的供给也由标准化向定制化转变。这种价值和定制在消费者身上体现为：追求个性价值和定制服务。本章我们就来具体探讨有关消费者的话题。

消费者的研究从角色开始，角色决定动机，动机是隐性的，不能用外化数据衡量；动机决定行为，一个动机可以对应很多种行为，例如，一个想要吃饱肚子的动机，可以对应花钱买饭吃的行为，可以对应偷东西吃的行为，可以对应抢东西吃的行为。行为是外化的，可以用调研来形成数据衡量，群体性行为产生批量化需求，批量化需求就产生了市场，对应地，有组织来形成供给。

所以，消费者追求个性价值和追求定制服务的动机和行为，必然对应着新的角色。我们的研究表明，消费者确实有6种新的角色产生，正是这6种新角色带来了诸如追求个性、追求定制的行为，且不仅如此。

这6种新角色的转变分别为：由传统的体验人转化为“体验人+创新人”的联合角色，由外化人转化为内化人主导，由价格人转化为价值人，由机械人转化为个性人，由经济人转化为社交人，由真实人开始更多趋向于虚拟人角色。

人的角色改变意味着什么？一个经济人的角色假设，带来人的利己性动机，进而奠定了资本主义三百余年的发展基石，这个观点来自亚当·斯密的《国富论》。而现在，人们在由经济人向社交人转变。事实上，人的角色既有经济性的一面，也有社交性的一面。在物质不发达的时代，人们追求物质消费，更多体现为经济人，例如中国当前形成的

以“钱”为主导的价值观。事实上，这并不能长久，例如近来的各种思潮，正在带来人的社交性的恢复，即当物质消费被满足之后，人们追求精神满足和社交，追求被认同的价值和利他性。

菲利普·科特勒的《营销管理》从把握需求开始，基于调研将消费者划分为可以用数据衡量的细分市场，消费者的数据特征成为这个细分市场的边界，我们就可以清晰描述消费者中的一群人——目标受众的特征，进而根据《定位》的观点来做定位。菲利普·科特勒奠定了营销学的基础，调研是其基本理论工具，即将人视为可以被化外数据衡量的“外化人”角色。事实上，人们的许多行为是没法用数据来衡量的，例如婚外情。如果一个数据调研公司想要取得这样的数据几乎是没有可能的，因为被调研者拒绝透露这些数据。随着人的社交行为产生，不能被数据外化的“内化人”角色特性会强化，这也是营销总监们一直为之痛苦的“调研失效”的原因。

销售人员和顾客称谓的变化也是一件很有趣的事情。称谓就是一种角色。

表**2–1** 销售人员与顾客称谓的变化

	传统时代的称谓	互联网时代的称谓	未来的称谓
对销售人员的称谓	售货员（供不应求）	销售/服务工程师 （专业性）	××顾问（专业性）
	推销员（供大于求）	小二（服务者）	××管家（服务者）
对消费者的称谓/打招呼	先生、小姐	先生、小姐亲（圈群）	您来了

“售货员”的称谓是非常平等的——“我是一个售卖货品的人”，推销员则显然需要给用户一些理由让其购买。先生、小姐的对应称谓也是平等的，在过去是尊称，现在是代词。这种称谓说明这是一个“卖方市场”，供给不足，所以销售人员和消费者完全平等。

互联网时代对销售人员的称谓变为销售/服务工程师，意在强调销售人员的专业性在提升，这是在供大于求的市场中强化自己专业人员的身份，目的是告诉消费者——我是专业的，这种称谓既说明了市场的供大于求，同时也是组织强化专业的改良思维。

比较直接的是“淘宝”，直接用“小二”来称呼销售人员，我就是一个“跑堂的小二”，直接对抗销售/服务工程师的自我专业认定，以中国式的自嘲、自谑承认自己是一个服务者，这种身份的认定瞬间获得了消费者的好感，拉近了距离。更绝的是“亲”的称谓，消费者一下子被拉进了一个“亲人”、“亲戚”、“朋友”的圈子，面对一个“跑堂的小二”，试问你的感受是什么？显然，我们属于这个“圈群”，亲近的圈群。

从对人的称谓上，人们会发现“售货员”、“服务工程师”、“小二”都是一个角色。这种角色对于供需关系是一种表征，将直接带来在销售中的行为的不同。换言之，角色是一切消费行为、需求形成的根本性因素。准确掌握消费者的新角色、新动机、新行为就将能够把握消费者的新需求，进而用合适的方式来满足需求。

例如，亚当·斯密基于一个“经济人”的角色假设，认为人具有“利己性”动机，进而诞生资本主义“私有制”这个行为，用以维护利己性的私有财产的合法性；这个行为造成了以占有货币为目的的资本主义市场的诞生。例如“爸爸”这个角色，对“女儿”这个“消费品”产生的动机是爱护、提供足够的资源条件让其能够读喜欢的学校，满足她的爱好，并保护她的安全等。再比如一个时尚的女生为什么喜欢买衣服？首先，她是一个“时尚女生”的角色，时尚是这个角色的定义，而非森女系，所以时尚女生的动机将是：潮流的色彩是什么？潮流的搭配是什么？她必须通过消费这个行为来完成对于潮流的追随，否则她就out（过时，落伍）了，out了那还能是一个时尚女生的角色吗？

再举个例子，如果你认定自己是一个“佛教徒”的角色，你会有善的动机，那么你就会产生不杀生、不淫邪、不诳语的行为，进而产生一个“食素”需求，对应地，就有人开素食餐厅来形成供给。

如果你是一个“老师”的角色，你将有“传道授业解惑”的动机，并对解答孩子的疑难、传授知识非常耐心，进而产生对孩子非常爱护的行为。如果这学校的老师都是这样，那么对应的市场就形成，所有的爸爸妈妈们都希望将自己的孩子送进这所学校——这就是需求。

回到本章开始的结论，消费者定制服务和个性价值的追求仅仅是新的消费者角色的冰山一角，不妨逐条来看：

消费者6种角色的变迁

传统的做法已经越来越不能适应市场需求，这说明消费者角色已经发生了改变。消费者角色发生了哪些变化呢？总结如下：

表**2–2** 消费者角色的变迁

消费者新角色、新动机、新行为

过去的角色	过去的动机	过去的行为	未来的角色	未来的动机	未来的行为
体验人	审美	工艺	创新人+体验人	创意+审美	体验
外化人	公开	公开消费	外化人+内化人	隐私	隐私消费
机械人	标准化	标准制造	个性人	定制化	创意定制
价格人	价格	便宜	价值人	价值	高价值
经济人	利己	垄断	经济人+社交人	利他	分享

真实人 毁誉 隐匿 真实人+虚拟人 信用 公开

创新人+体验人

在表2–2中，消费者由过去的体验人，追求品牌产品的工艺精致的行为，转化成为“创新人+体验人”的双重角色，除了追求产品工艺、审美的体验之外，同时还追求具有创意、与众不同和个性，即追求创新。

板砖大余在乐蜂网担任自有品牌市场总经理期间，为了开发出一种既具创新又具体验价值的化妆品在做各种尝试，同时也接受创意能力不等、审美能力不等、体验能力不等的各种人提出的各种挑战，最后发现产品感觉越来越差；反而是不去干涉某个产品经理的思维，任由其自由开发，可能产品的感觉会更好。莫非提出建议的、具有成功经验的人都在放空炮、吹牛？显然不是。问题究竟出在哪里？于是，板砖大余开始不断探究，最后发现问题出在三个层面上：

首先是人们对于美的认知不同。美是一种综合体验，不同的人对美的感知是不一样的，例如油画中的村妇，小清新能够感觉到村妇的沧桑，引起共鸣，这是美；而一个真正的农村妇女，则忽视这种沧桑，她感觉再平常不过，没啥美不美的。

其次是人们对于适度程度的忍受程度不同。一个美但是不好用的产品不会得到人们的追捧，这就是体验的另一个层面——“好”。亚里士多德提到“美好社会”，事实上，美就是审美，好就是舒适，这在产品的开发中同样适用。

最后是人们对创新的认知也不一样。多数人习惯于模仿式创新，换言之就是同质化创新，认为这种做法风险低、成功概率高。有的人则认为必须颠覆性创新，做到独一无二。

一个消费者所需要的是既具创新又具美好体验的产品。当建议者在审美认知、舒适度认知和创新认知上不一样时，显然——回到乐蜂网的产品开发上，综合所有人意见的产品，必定是“几不像”——村妇不买账，小清新也不买账。这也解释了为什么不干涉条件下的产品会更好，因为起码这款产品符合这位产品经理对于美的感知。

总有一种力量在驱动着审美的变化，这就是时尚，时尚表现在着装、日常用品上。换言之，要做出美的产品，首先要是时尚的产品，否则美不了。

其次，总有一种生活方式让人们感到舒服，例如喜欢感受大自然能量的人可能就会喜欢精油，在时尚之下的天然生活方式，就是精油品牌的定位。假设静佳JPlus作为精油品牌的诉求是“像植物一样生长”，则瞬间可以带来返璞归真和与大自然的融合，以及对天然生活态度的联想——“像植物一样生长”就是一种时尚的生活方式。基于此，人们会发

现，美好——审美和舒适就是体验的“硬币两面”，时尚的生活方式就是美好，就是好的体验。

最后，创新不论是同质化创新，还是颠覆性创新，都会带来创意化的体验。例如静佳JPlus的4D面膜，因为可以随时随地敷面膜的创意，给敷面膜的人带来不一样的体验——不再需要躺着敷，而是炒菜、坐马桶、电脑前、跳舞都可以敷。

正是时尚审美、舒适的生活方式和创意体验（创新）为产品带来不一样的感受，这是消费者需要的。事实上人类的科技史、美学史、发明史正是这样被改写的。即创新发明和创造，让人们体验不一样的生活，人们通过体验来确认创新的结果是否符合审美，是否舒适，不美的就落伍，不好的就淘汰。生活方式在一个时期内是相对固定的状态，图示如下：

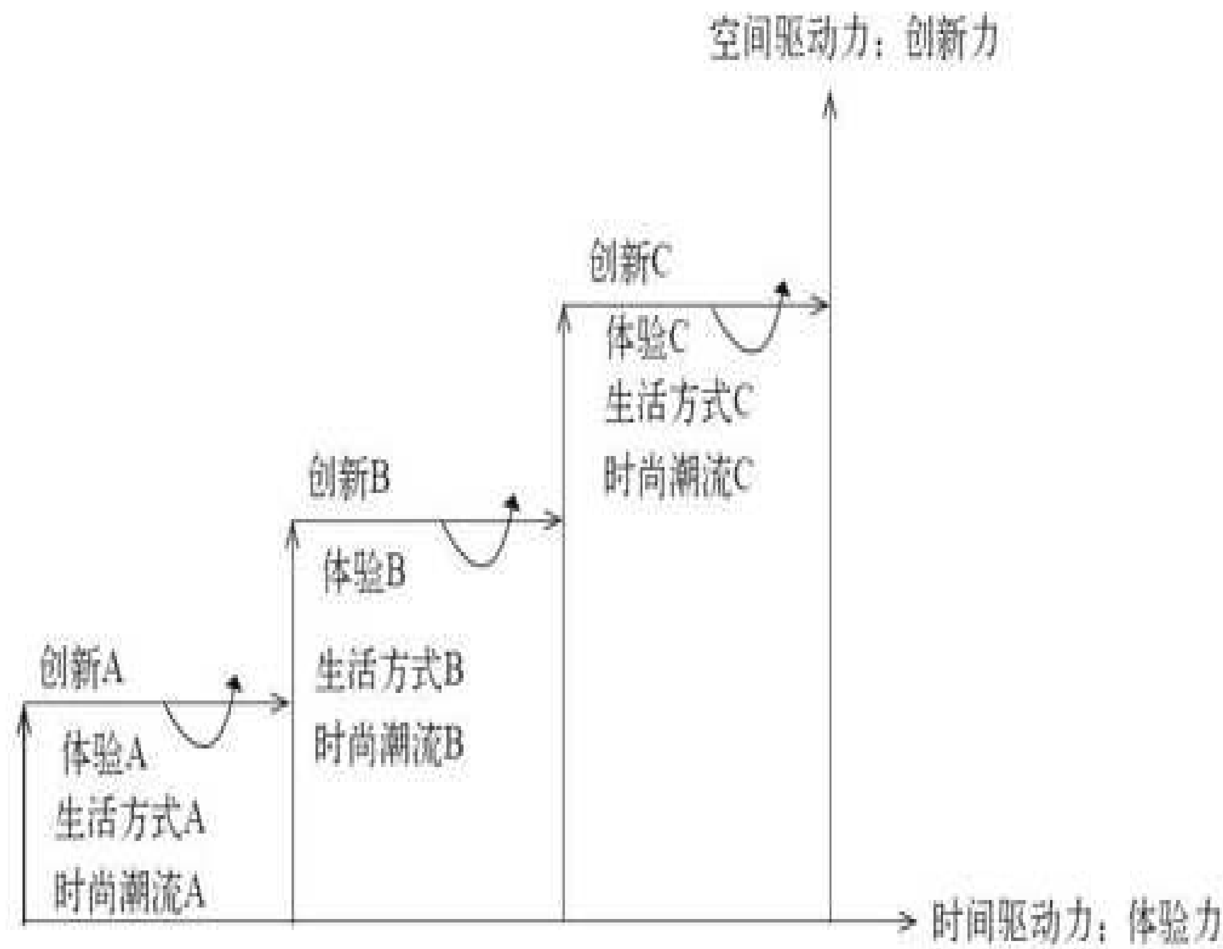


图**2–1** 人类发展的创新—体验模型

时间的不可逆是体验的驱动力，体验时尚潮流A和生活方式A。创新将打破生活方式和时尚潮流的平衡，建立一种新的平衡，即生活方式B

和时尚潮流B。创新同时还将带来两个体验，就是空间的突破和创意化的表达。试想，人们在5 000年前的生活圈子、3 000年前的生活圈子、1 000年前以及现在的生活圈子的空间感是不一样的。至于创意化的表达，则是因为创新往往是突破了人们惯常的认知，给人新鲜的体验，这就表现为创意。

关于创新的空间变化、创意化表达、体验的生活方式和时尚潮流之间是交替作用驱动人类进步的，有可能四者交叠，有可能是某一个单一因素起到更大作用。在诺基亚的时代，人们使用着砖头似的2G时代的手机，感觉习以为常，这是诺基亚主导的A创新带来的A生活方式。当iPhone出现，人们迅速淘汰了诺基亚，这就是iPhone带来的B创新取代了A创新，形成了B生活方式。人们为什么要淘汰使用多年的诺基亚？因为iPhone带来数据时代的移动互联网生活的舒适度：让人们随时随地可以购物，随时随地可以娱乐放松，可以低成本获得正版软件，可以随时随地用手机看书等等——这就是空间的扩张和舒适程度的改变。当然iPhone比诺基亚这种大砖块也美很多，时尚很多。而且iPhone给人们带来更多创意化的体验——这就是创意化表达。

汽车的发明，让人们从周围5公里的生活圈扩展到了50公里。而汽车这个发明是否合适？体验可以检验真理，人们因为汽车带来更为自由的出行，例如晚上想要出行就可以出行，例如不愿意待在钢筋混凝土的城市里而愿意去郊区度过一个夜晚，这就带来了生活的舒适、创意的生活和空间的变化。还有类似于玛莎拉蒂、Mini Cooper等设计非常美的车也得到人们的追捧。大众的甲壳虫车型就是挽救大众的车型之一，是因为独特的审美。

洗衣机的发明，让人们更为自由，减少了体力付出，这就是一种舒适。人们无须再为一堆脏衣服发愁，而只需扔进洗衣机——这间接带来空间上自由移动的可能性。

事实上，在更多消耗性产品的创新上，人们更追求舒适度；而在精神性产品的创新上，人们更追求时尚度——例如女生在服装上对时尚的要求很高，而男生在服装上则对舒适度的要求更高，当然也不排除追求时尚的人群。

因为舒适的体验，人们就会产生依赖性。的确，经过更为舒适的生活，没有人愿意回到不舒适；习惯了空调，没有空调的日子就很难熬；习惯了汽车，没有汽车的日子就很痛苦。

创新带来空间和创意，体验带来时尚和舒适。不可否认的趋势是：如果没有好的创新和体验，你的品牌将被具有创新人+体验人角色的消费者视为落伍，或者不愿意购买，或者记不住，这可以从创新、体验的

几个维度来说明：

首先，不符合时尚的叫落伍。时尚的色彩、服装等带来的驱动力十分惊人，一个公司的产品如果不能符合时尚的色彩就被视为落伍。例如，板砖大余经常在路上看到一些广告牌的设计，采用渐变的做法，远远不如一个纯色底图的设计来得时尚——这就是由糖果色的时尚趋势所导致的。

其次，舒适的叫“好用”。一个典型的例子就是纸尿裤，板砖大余的第一个孩子出生后，同事们好心地送了很多纸尿裤，结果被束之高阁。板砖大余非常奇怪，探寻原因发现，同事们送的帮宝适的纸尿裤和好奇的纸尿裤相比，黏合处的设计有区别，帮宝适只能粘一次，且不容易调节大小；而好奇则非常容易调整，且可以多次粘贴。

最后，不创新的叫“没创意”。在数据时代信息过量的前提下，没有创新的产品将无法被人们识别、记忆。这也是传统广告失效的原因。海尔从2014年开始将取消全部的电视广告投入，多少和“没创意”、消费者记不住有关。

作为一个企业经营者，将产品投向市场，就是选择将人们空间的自由、创意、时尚和舒适程度投向市场进行交易，想象一下人们会如何选择？一个禁锢自由的产品显然不会被青睐，例如劣质轮胎，一个不舒适的产品显然也不会被青睐，例如劣质桌椅。没创意的产品显然不会售出高价，不时尚的产品显然得不到追捧。反之，四者兼备的产品，例如iPhone手机，则风靡全球。4G的推出立即被关注，因为其给予人们更多的自由和舒适。

这在另一个层面上也将十分有意思，就是人们的薪水，劳动时间+创造力将是一种定价，劳动时间+审美力又将是一种定价，劳动时间+创造力+审美力还将是一种定价。这将完全改变单维度以时间进行劳动计酬的模式，显然，这将可以解释华尔街的高薪，以及彼得·圣吉观察到的变革驱动者离开大型集团寻找意义。

归结来说，创新人+体验人的消费者角色改变必然要求组织管理者、经营者转变思维开始重视创新，以及由创新带来的创意、自由和美好。这个消费者角色的发现是本书很多结论的重要逻辑支撑。

外化人+内化人

在菲利普·科特勒的理论和现代调研理论中，消费者被数据显性为“外化人”。例如身居北京、年龄30~40岁的男性白领，这样的外化数据圈定的目标群中就有板砖大余存在——这就是“外化人”。过去的营销都是基于外化人的模型，局限性显而易见，因为人们更多的需求无法用

外化数据显性化，例如一位男士找了个“小三儿”，这个数据将难以通过调研被外化，即涉及隐私调研的时候，没有人会告诉你，这就是“内化人”，即不能被外化数据衡量的消费者角色。

其实，人们真实存在的内化人角色下的内化动机在不断提升，例如被尊重的内化动机，不能逢人就说你要尊重我。渴望自由的内化动机，也不能对所有人讲“给我自由”，否则这个人会被定义为疯子。感情失落，希望找到情感慰藉的动机，甚至与陌生人做爱的行为，都是内化的。这是隐私和定制需求产生的根源，即满足内化人的某种情感、不能被外化的需求。如果说一个人有100个需求，菲利普·科特勒的外化人的定义方法只是满足了5个左右的需求而已，而内化的需求要占95%，这将是未来最大的市场定义方式之一。

举例说明：一个女生要出席一场晚宴，希望借助晚宴认识某个人。这个人有着对某种设计风格的晚礼服的偏好，所以，这个女生定制这个风格的晚礼服，以期望引起这个人的关注。基于某种不可调研的目的要认识特定人的角色是内化人角色，认识特定的人是动机，寻找定制这款晚礼服的店铺是行为，下单定制是需求。

我们会发现，类似女生的情况在生活中比比皆是。再举例说明：基于突出自己是一个艺术范儿的人（艺术范儿的人即内化人角色），产生要留一头长发的动机，并想找到好的发型设计师而上网去查看发型师的口碑评价（行为），最后选择某个发型师为自己造型，这是需求。

对于内化人，如果动机站在社会道德或者公知的对立面，就是隐私动机，例如“约炮”行为。再例如恋足癖好者，这是内化人角色，动机是一种独特的审美满足心理所需，进而产生收藏女性丝袜、高跟鞋的行为。在传统的消费市场中，隐私是较难被满足的，例如恋物癖、同性恋等，这其实是人的正常心理需求。有科学实验证明，每个人都有“恋物癖”特征，喜爱游戏是否是一种“癖”？喜欢“高空速降”是不是一种“癖”？而互联网的开放性、无边界性，将极大促发内化人隐私行为和消费的产生。

外化人+内化人的角色发现，也是本书中很多结论的重要逻辑支撑，和创新人+体验人的角色一样是本书的根基。

个性人PK机械人

个性人的角色以及创意定制的需求越来越受追捧，褚橙给韩寒送了一个礼物，是一个精美的包装盒，里面有一个橙子。韩寒在其微博中略带无奈地表示：“送礼的时候，不需要那么精准的。”因为韩寒的一个宣称：在复杂的世界……一个就够了。这个创意引来大量的围观和主动分

享，这就是个性人的角色以及创意定制带来的影响力。

对应地，过去的角色是“机械人”，人们追求标准和标准化制造的产品，这是有些不恰当的，因为不管哪个时代，人们都在不断追求个性（创新的一种驱动力），只是受限于工业革命带来的大机械生产模式，我们不得不被约束为“机械人”。板砖大余为了表达“个性人”的对立面，也采用了“机械人”的称谓。个性人的角色将和本书阐述的管理章节密切相关。

价值人PK价格人

基于创新人+体验人的角色以及个性人的角色，人们越来越追求价值。人们追求存在感，就是一种活着的价值感——生命的意义，这不是本书探讨的内容。价值人的出现让人们开始重视品牌的本质，即价值，而非logo的认知。对应地，过去人们则追求价格，我姑且叫作“价格人”，他们的动机是价格便宜，所以在商品的交易中不断砍价。

追求价值将是未来社会发生变革的根本性认知，就和过去社会经济人假设得到人们的认同一样，价值人追求价值的动机会成为社会公认的角色假设，他将和社交人的利他性动机一起站在经济人的利己性动机的对面，改变未来社会的发展路径。

社交人PK经济人

社交人的利他性动机，将产生分享的行为，通过分享让他人受益，这正是价值分享的根本。所以社交人在社会属性上，也可以叫作“价值人”；而经济人的利己性动机，将产生垄断的行为。经济人在亚当·斯密的《国富论》中首次被提及，奠定了资本主义至今300年的发展，这是一个伟大的角色假设。而社交人（不采用“社会人”称谓是不希望陷入“主义”的联想）则决定形成未来的社会形态——分享型社会。这个角色假设不是本书论述的重点，但和本书的某些观点关联。

虚拟人PK真实人

随着云和大数据的应用，真实的人在云上将具有一个“虚拟人”的角色。虚拟人一旦被生物识别技术绑定，就百分之百对应真实人——虚拟人具有真实的银行账户、支付、身份证、网络行为等，进而所有的数据都将在云上存留，这种虚拟人的进化过程将激发人们的信用动机。试想，一个真实的人犯罪之后可以逃匿，但是一个虚拟人将无法逃匿，只要他活着，他的一切行为就将和云、数据产生关联，警察就将找到他，这会将人们犯罪的概率大为降低，我们将进入一个信用型的社会。这也不是本书阐述的重点，但和某些观点关联。

AISAS退场，SADUS行为模式登场

基于创新人+体验人、外化人+内化人、个性人、价值人、社交人、虚拟人的假设，对应产生创意+审美、隐私、定制、价值、信用、分享的动机，这些动机将导致用户产生新的行为。新的行为已经露出迹象，主要有以下几个方面：

由“被动购买”转向“主动定制”

在传统的AIDMA和AISAS行为模式下，存在一个假设条件，就是产品已经在市场上存在。AIDMA行为模式下，品牌商要通过广告、公关活动、店铺展示等方式让消费者“注意”（attention），引起“兴趣”（interest），产生“渴望”（desire），产生差异化的“记忆”（memory），进而形成购买“行动”（action），这是一个漫长的购买决策强化过程。

在AISAS模式下，依然是产品已经存在的假设，消费者由“attention”（关注）到“interest”（感兴趣），然后用“search”（搜索行为）做出“action”（行动反馈）。大量低价、看起来很好的商品陈列在那里，不论是基于冲动，还是基于需要，淘宝的发展已经证明搜索带来了多大的惊喜。这个阶段的重心在于搜索，“share”（分享）只是一个附属品。

基于产品已经存在的假设显然并不合理，现在的消费者可能会基于定制或者内化人产生一个天马行空的创意和想法，他想要这个产品，所以必须有一个“定制搜索”出现。

免费导致的即时决策

越来越多的产品在免费提供给消费者，例如微信、微博等互联网产品，以及大量的低价格产品，例如App Store上大量的10元以下产品，免费或者以极低价格出售产品成为趋势。一个原因是由于产品越来越供大于求，另一原因是价格市场向价值市场的转化，即厂商不再通过价格与成本差来获取利润，而是通过以成本价提供产品给你试用，让你习惯这个产品，而利用后续的服务来收费。

大量的免费或者低价格商品将缩短消费者的决策时间，产生瞬间决策行为，进而替代在AIDMA和AISAS模式下漫长的决策过程。事实上，瞬间决策的行为本质是试用，即以低成本尝试这个产品是否符合体验，不符合则放弃，符合则保留。例如花6元钱下载一个APP，如果不好用，瞬间就会被卸载。

体验=价值定价

在瞬间决策获得产品的试用之后，用户将体验产品的功能、设计，

进而判定该产品的价值，即通过体验给产品确定价值。例如微信，免费试用之后，虽然价格为零，但消费者会感觉其价值很高，所以愿意持续使用，且形成依赖。所以，微信是高价值的产品。

这完全区别于AIDMA和AISAS行为模式下的定价方法，购买价格=心理价格，即不论消费者对已购买产品的最终价值判定如何，消费者已经预先支付了成本，即价格固定。如果消费者买回家后发现产品价值太低，就有买亏了和上当了的感觉，如果选择退货，那交涉的时间成本是高昂的；如果不退货，则有吃了苍蝇的感觉。这个过程就是用户体验，其本质是为产品进行真实的价值定价。

口碑即支付

用户体验、判定产品价值之后，进而决定其真实价值，给予定量和定性的评价，这个定量的评价就是积分，即未来的数据货币（在第三章讲述）；定性的评价就是口碑。积分和口碑的综合评价系统会决定一个产品的价值高低，消费者将会选择有着高积分和好口碑评价的产品进行消费。换言之，口碑和虚拟积分是真正的支付行为。

以上4个新的消费者行为可归纳成一个英文单词：SADUS（圣人）行为模式。

SADUS行为模式概述了消费者新的行为，行为决定着市场的供给形态，这将提供一个全新的视角，让人们感知当前电子商务的错误、比价搜索的错误等等。



图**2–2 SADUS**（圣人）行为模式

那么，行为是如何决定市场形态的？

举例说明：20世纪90年代，家电成为居民需要消费的大宗电器，所以国美、苏宁诞生了。它们在居民便于购买的地方开店，且容纳所有的家电品牌以及品类，便于购买。家电消费的需求促发国美、苏宁品牌的

诞生，而居民就近购买的群体性行为决定了苏宁、国美的选址策略。

再举例说明：味多美等蛋糕店在居民区附近大量开店，而巴黎贝甜等则在核心商业区开店。因为前者的消费者是购买午餐或在回家路上顺便购买的小白领；而巴黎贝甜的消费者则是高端消费的白领，他们的糕点是白领的下午茶，以及婚礼、祝寿等所需的大型蛋糕。更为典型的例子是好利来在和味多美的竞争中失去优势后，转而开辟黑天鹅艺术蛋糕品牌，专供大型酒会、宾宴市场，所以其开店的形态是大店，在核心商业区，例如北京的环球贸易中心。

举一个互联网的例子：过去人们相互交换名片，自从微信出现之后，人们已经不再交换名片，而采用二维码扫码，交换微信号，即名片。扫码交换名片的群体性行为，创新了一个全新的市场，即印着二维码的手机壳成为名片，云壳、Findables就是这样的产品。

“假动作”与“真消费”——SADUS行为模式登场

通过SADUS行为模式的分析，人们会发现，消费者的定制化搜索，将会带来有关定制产品的关注，进而快速形成决策——由于大量免费或者低价商品的出现，这个决策其实只是一个购买的“假动作”，其本质是“试用”，通过用户体验之后的分享才是真正的消费——将试用结果通过口碑分享到互联网上，让更多人认知到这个产品的真实价值。这个认知将颠覆传统的商品交换“一锤子买卖”的做法，要消费者和供给者都必须关注产品的价值，而非价格。事实上，SADUS行为模式给人们的生活带来的远非如此，分析如下：

第一，定制搜索：用户口碑聚合，而非商品信息聚合

定制搜索对于消费者是个性化、创意化的定制需求搜索平台，对于产品供给者是售卖产品和服务的平台。和传统的商品搜索、比价搜索相比，例如淘宝、京东的产品搜索，其区别在于定制搜索以产品的口碑评价和积分为数据采集源，商品搜索以商品信息为数据采集源；比价搜索则是换汤不换药，基于商品信息比对，以“商品价格”为数据采集源。

换言之，定制搜索将替代类似一淘的纯粹的比价搜索，提供以“价值为标准”的商品搜索服务，这个以价值为标准的定制搜索将以积分为定量标准，以口碑为定性标准，以衡量商家的产品质量、服务态度等综合评价，即价值，而非价格。列表对比如下：

表**2–3** 定制搜索与商品搜索的对比

	定制搜索	商品搜索
数据采集原理	积分+口碑+商品信息	商品信息（标题+描述+价格等）
消费者行为	搜索定制商品关键字	浏览页面（类似逛街）+商品搜索
市场性质	价值、品牌市场	价格、商品市场

电商网站布局	定制搜索（类似谷歌）	商品分类陈列（类似百货公司）
供应商行为	价值导向	价格导向

从表2–3定制搜索和商品搜索的对比发现：两者采集的数据模型不同、消费者行为不同，对应组织供给的网站布局不同、供应商（产品提供商）的价值观不同。从市场性质上，可以看出明显差异：定制搜索代表的是消费者个性的、定制的“价值、品牌市场”，而商品搜索代表的是标准化价格和商品市场。这些区别究竟意味着什么？

1. 中国的PC端电子商务面临颠覆

对于中国的电子商务来说首页是重要的，人们将最想卖和最好卖的产品陈列在首页，就像是一个百货大楼，乐蜂网如此，淘宝网也如此。这是简单将线下商品摆到线上的思维，以价格售卖而非价值售卖，这种思维导致商家急功近利，投放大量广告费占据首页的优质位置，而不是将钱投在产品的改良和用户的服务商上。所以，今天的淘宝已经成为“低质低价”的代名词。事实上，电子商务网站的首页应该像谷歌一样，没有任何一件产品，而消费者却能够获得他想要的任何定制商品。

2. 比价搜索将死

比价搜索本质上还是一个基于商品信息的搜索，而非基于口碑的搜索，而口碑才是对消费者产生价值的参考数据。一淘的比价搜索推出之后，遭遇京东、亚马逊等多家网站的联合狙击，致使其无法推广，究其本质是侵略意图太明显，而消费者价值不足。如果是基于口碑的价值搜索，或者叫定制搜索，京东就不会抵制，因为这给京东带来用户和销售额。

3. 淘宝变革失误，则几年后中国没有淘宝

同样基于定制搜索的判断，中国电子商务第一的淘宝，在尚未构建好物流优势的情况下，如果不能快速在定制搜索上扳回一城，占领消费者心智，则会在微信和京东的夹击下艰难生存。

京东的生存依靠物流和金融，物流已经构建了强大的消费者信赖感，金融让其有足够的现金流支撑。京东的定制搜索一旦上线，且开放后台，依托于物流优势，将吸引更多品牌商进驻京东。

而微信服务号本身就是电子商务的销售平台，订阅号则是品牌的营销平台，拥有6亿用户的微信，如果获得大量商家进驻，且微信支付的前提条件已经完善，则电子商务瞬间开展。

4. 微博电子商务成为创意云商务

新浪微博和阿里的联姻提供了定制搜索的最大想象力，即在全球范围内构建极具创意性的云商务，这里将提供各种具有创意的、独特的、个性的定制化商品，消费者通过微博的搜索，就能找到定制商品。不太

乐观的信号是，微博还在强调微博商城的概念，而非定制需求。

与微信的不同之处在于，微信会聚集老顾客，成为优质产品和优质品牌的聚集地。而淘宝则会成为个性的、具有创意的新顾客聚集地。孰优孰劣，短期难以断定。前提是定制搜索上线。

5. 同质产品在互联网没有出路

随着产品供大于求、定价的免费趋势，没有个性、创意、创新的同质化产品在未来没有出路，定制搜索将彻底淘汰同质商品，而留下具有良好口碑和用户价值的产品。

6. 淘宝、大众点评都是定制搜索平台

淘宝的商品搜索加上口碑评价系统是最接近于定制搜索的形态，只是淘宝需要做出一点改变：积分不是返还给购物者，而是支付给商家，用来作为消费者对产品价值的评价工具，那么淘宝将成为中国最大的定制搜索，其优势是海量的商家和海量的商品。

而大众点评网则是餐饮业的垂直定制搜索，高德地图是地域服务的垂直定制搜索，58同城是生活服务的垂直定制搜索平台，新浪微博将是最好的SNS形态的定制搜索之一。

第二，关注：消费者关注积分、口碑、商品信息，而不只是商品信息

定制搜索之后，消费者将形成关注，与从前了解价格、性能等各方面情况不同，由于消费者基于定制化定制搜索，消费者除了和从前一样关注商品信息（包括参数、性能、价格）等，口碑评价和积分信誉评价将成为最核心的关注要素。如果积分足够多，口碑足够好，这将是可以放心选择的定制化商品。

关注其实只是极短的浏览时间，在用户的关注中脱颖而出，是获得新客的关键所在。当然，其运营的关键点并不是赌用户在极短时间内发现你的店铺，而是通过“有温度的微数”，例如针对粉丝的线下活动，和老顾客之间加强关联，让老客参与品牌的共建，即分享行为，让云上散落更多的产品信息，以利于用户搜索。

第三，决策：购买=试用。价格支付其实是个“假动作”

根据积分和口碑，做出决策非常容易。此时的决策只是点击确认购买（支付商品货币），这个确认购买的动作在价格市场看来就是“支付”，但对未来的价值市场而言，这是个“假动作”——支付积分才是真正的支付，现在的“购买”本质是“试用商品”，而非真正的支付。

因为一旦现实的商品货币被数据化的信用货币（积分）替代，货币将由价格等价物成为价值等价物，价格由供给者定价，价值由消费者定价。

第四，用户体验：体验决定价值

用户体验有两个层面，审美体验和舒适体验。人们正是根据产品（生活方式的构成）的审美和舒适程度决定产品是否落伍或者被淘汰；落伍的产品价值低，不舒适的产品没有价值会被淘汰，所以创新总是带来一种新的舒适感，即赋予产品价值，用创意化的方式重新提升审美，进而获得消费者的价值认定。而消费者无法理解创新的逻辑，只能用所看到的美与体验到的舒适感来评定，即用户体验，换言之，用户体验的作用是评价产品价值的手段。

举例说明：有一个湖北的餐厅叫“九头鸟”，板砖大余是湖北人，经常要去吃吃家乡菜和热干面类的小吃。在10年前，九头鸟在北京风靡一时，其装修的格调符合当时的审美，菜品本身也让人感觉舒适，所以生意很好。而现在则冷冷清清，因为其装修的格调已经过时，但九头鸟并没有死掉，那是因为产品本身具有竞争力，许多人还是爱吃。

在九头鸟餐厅的消费，我们就是在使用用户体验来判定价值。未来消费者的行为中，用户体验是最为重要的价值评价手段。例如乔布斯十分强调用户体验的作用，iPhone手机的极简设计本身并非基于美的考量，而是基于创新的考量，即用创新带来完全不一样的用户体验。

再举例说明：黄太吉为什么受到追捧？就是其用户体验做得不错。首先，其终端的审美视觉很好，其次，这里就餐的人都是白领，这让白领们找到同类的感觉，进而觉得舒适。同时黄太吉做了大量提升审美和舒适的动作，当微博火爆的时候，黄太吉的微博营销做得非常棒。这是消费者在使用习惯上的协同，即创造消费者的舒适性，当然前提是黄太吉的产品不能太差，不能让人一吃就不想再吃第二次。这里还有更有趣的观察，大量的消费者在大众点评上评价黄太吉很差，郝畅对此的回复是黄太吉不相信大众点评网，这是可笑的。这些用户为什么会给予差评？这是因为用户带着很高的用户体验期望而来，这个期望、满足感正是边际效用中的价值评价，即消费者带着很高的假定价值而来，当体验未能达到期望中的价值假设时，消费者必然给出差评。

第五，分享：新分享机制=价值支付+品牌口碑

在淘宝购物的人都有一个经验，即在一个店铺购买的商品很好，下次还会继续购买，一般会在“已购买的宝贝”中找到从前的链接，继续形成二次购买。这是个细微但意义重大的动作，假设你购买的宝贝是餐饮券，你将购物车中购买的“餐饮券”的信息公开出来（不是分享，是公开），将会发生什么？——一个“大众点评网”诞生了。是的，如果有许多人将自己消费过的某个餐厅的优惠券公布出来，技术工程师只要在数据的前台加一个定制搜索框即可成为大众点评网——专业提供餐饮行业

垂直定制搜索的平台。

将自己购买和体验过的优质商品分享出来，就是口碑。口碑在当前是消费者的一种主动、公益的分享行为，所以消费者可以选择分享，或者不分享，评价或者不评价。

一旦积分信用货币机制形成，分享将是自动的技术行为，即你购买了一个商品形成记录，就会有大众点评网这样的网站，利用新的搜索引擎主动来抓取这个商品记录数据，进而形成开放式的、分享型的大数据。这个记录数据一旦被积分支付和口碑评价，其他的消费者将可以根据你支付的积分和口碑来判定，这个商家是否值得信赖。

举例说明：你在京东购买了A品牌商的一台洗衣机，花了2 000元人民币，你收货之后感觉洗衣机好用，就是送货晚到了15分钟，你根据商品质量和服务综合评价认为，这次交换值1 900元，于是你支付了1 900个积分，并用一句话评价：产品质量很好，送货人员迟到15分钟。

现在苏宁易购抓取了你的这条支付1 900个积分+“产品质量很好，送货人员迟到15分钟”的记录成为它的商品评价，那么在苏宁易购上看到这条记录的C消费者如果担心时间，就不会选择这个品牌商的产品。

再假设，如果A、B消费者接受服务的过程完全一样——质量很好，同样迟到15分钟，区别在于B消费者比较大度，给了2 000个积分，而A只给了1 900分，则C消费者就不会选择A商品，而选择B商品。

这就是新的分享机制：积分定量+口碑定性。积分支付代表着消费者认定的交换价值（也含有信用），积分是定量的数据，说明交易过程的综合评价——价值；口碑则定性，用语言描述不满意之处或者满意之处，用来补充积分的定量作用。

继续假设，这台洗衣机的品牌商是海尔，这个商品被绑定了1万个积分，另外一台洗衣机的品牌商是荣事达，绑定5 000个积分，消费者显然会选择海尔的洗衣机。但是，如果此时海尔有“服务态度恶劣，配件维修收费昂贵”的口碑评价；而荣事达的口碑评价则非常好，例如“服务十分贴心，超出期望”的口碑评价，则消费者可能会愿意选择荣事达试试看。如此，荣事达的积分可能会迅速提升，超出海尔。

这就是定量的积分和定性的口碑的交互作用。这种交互作用将成为品牌的衡量标准，替代所谓知名度（积分数量）、美誉度（口碑评价）的评价。

由“上帝”到“圣人”——接地气的消费需求

SADUS（圣人）行为模式的到来不光颠覆了传统的交易方式，更颠覆了传统的交易认知。十分有趣的是，过去组织供给者一直将消费者视为“上帝”，现在的消费者看起来更像是“圣人”，比上帝更接地气，这将体现为消费者不再“装”，而是真实表达个人的定制和一些隐私的消费动机——想要；不再要求膜拜，而是通过分享来交换价值；以及比传统消费者更守信用等特征。小结如下。

不“装”的消费者：needs与wants

在英文中，wants和needs是有着不同含义的：前者表达想要，是情感的倾向性存在；后者表达需要，是客观上的存在；但是在英文著作翻译成中文时，不论是wants还是needs都被翻译为“需要”或者“需求”，这给中国人的认知带来误导，为了表示两者之间的差异：本书干脆将needs表述为“必需”，将wants表述为“想要”，这将非常符合中国人基于文字的理解。对比如下：

表**2–4 needs**与**wants**

	needs（必需）	wants（想要）
市场	价格市场	价格+价值市场
定位	功效/品类诉求	情感诉求为主
沟通	广度媒体为主	个性化、碎片化深度沟通
品牌理论	菲利普·科特勒“标识论”	大卫·奥格威“印象论”
经济理论	均衡价值论（需求定理）	边际效用论（稀缺性）
定价逻辑	成本=价值	成本=价格
产品供给	创新性产品	定制化产品（同质定制）
优点	对销售促进直接、有效（价格）	构建品牌差异认知（价值）
适用行业	强调功效的行业，如家电行业等	功效不强的产品，如奢侈品行业
人的角色	经济人	经济人+社交人
人的动机	满足生活必需（温饱、安全等）	满足生命价值（尊重、自我实现等）
人的行为	积累财富	提升价值
人的需求	物质需求	物质需求+精神需求
生产特征	机械化生产时代：标准产品为主	数据化生产时代：标准+定制产品
分工模式	垂直分工时代	垂直+水平分工时代

关于needs和wants之间的区别，我讲述一个故事：在市场部内部，一般会有两个派别，一个派别坚持使用功效性诉求，宣称needs，目的是带来销量（菲利普·科特勒的“厂商论”观点）；一个派别是坚持使用情感性诉求，宣称wants，目的是带来腔调（大卫·奥格威的“印象论”观点）。这两种争论还有一个心理投射，即印象论者认为厂商论者“太土”，而厂商论者则认为印象论者“太虚”。

事实上，这是两种可以完全统一的方法论，例如洗衣机刚被创新出来，你的诉求是“替代手洗的机器”，还是“洗衣机，献给母亲的爱”？显

然会选择第一种。而当洗衣机的产品竞争进入同质化后，显然是后者更为有效。所以，前者以产品创新为基础，后者以消费者体验为基础。这两种观点的争论，就是needs和wants混为一谈之后所导致的问题。

再举例说明： iPhone是典型的基于needs诉求的品牌，雅诗兰黛、兰蔻也是基于needs诉求的品牌，这些品牌都很洋气。首先这些品牌是基于创新在创造needs，提供舒适性，这是王道的竞争力（熊彼特认为创新驱动人类进步）；其次它们还在做审美的动作，让消费者有审美的体验，同时它们还在做深度沟通的动作，和消费者的关系很强。

反过来的案例则是，中国的品牌商更多追求wants诉求，冀望于一招鲜打动消费者，占领消费者心智，其背后是中国企业普遍性的创新力不足，没有创新，就没有创意性概念输出，进而舒适性和审美体验大幅下降，所以中国企业普遍追求做出好的设计，殊不知“美”是个人化的体验，这将缺乏统一标准。

更有意思的事情是，中国的经营者多数认为，针对needs诉求只能低价售卖，而针对wants诉求做出品位能够卖出高价，事实却恰好相反，前者才能高价，后者则必须低价。举例说明：美即面膜价格很低，在“停下来享受美丽”的广告出现之后，瞬间引爆了美即面膜，销量大幅提升。这究竟是为什么？这是因为必需的产品主要是基于价格市场的“供需均衡价值论”来定价，即供给不足则价格高，供给过量则价格低，而基于创新的必需产品，显然供给不足，所以价格会高。反之，想要的产品在同质化的竞争下，价格不会高，同时也必须遵循“边际效用”原理，即消费者想要（满足感），但供给不足，则价格高，反之价格低。基于wants的情感诉求成功后，同质产品的价值依然是低的，但是会增加想要的附加价值（溢价），即成功满足wants诉求的品牌价格由两部分组成，低创新产品基于needs的低价+高满足感产品基于wants的溢价。

显然，必需的产品和想要的产品的最终售价的高低不能一概而论，但是必需的产品售出高价的概率远高于想要的产品，同时风险也低于想要的产品，因为前者只需要足够好的产品创新，而后者既需要产品创新，又需要情感创新。

我们把needs和wants之间的差异宏观放大到人的角色、动机、行为上来，则会进一步发现区别，needs是基于经济人的角色假设，wants则是经济人+社交人角色假设；needs对应的动机是“满足生活必需”，wants对应的动机是“提升生命价值”；needs对应的行为是“积累财富，保障生活”，wants对应的行为是“提升价值，获得尊重和自我实现”。

认识needs和wants，对于所有的经营者而言将解决最大的思维矛盾，

是追求“术”还是“道”的问题，他们总是担心“创新之道”太高，不能解近渴，事实上，创新带来高价格、高利润、新市场、创意性和独特的体验，这是最近的水源地。当然，如果组织的创新性极度不足，为了生存，则只能采取满足wants的诉求，打出感情牌，做好服务，获得认知。海尔正是这样的一家公司，其产品的研发能力并不能做到绝对创新，但是真诚服务的理念却深入海尔人的骨髓，服务本身就是定制，所以消费者一直在买账。

换言之，基于创新的产品，如果采用定制的做法，将极大地吸引消费者，带来认知的高价值。基于非创新的产品，如果采用定制，则是具有竞争力的服务。O2O到来之后，传统服务业将会在定制模式下快速崛起，这个需求已经显现。

“接地气”的六大消费需求

基于SADUS行为模式，将有5组6种消费者需求的产生，分别为：定制需求、创新需求、信用与口碑、试用与免费、体验需求（审美+舒适）、价值与分享需求。具体如下：

表**2–5** 基于**SADUS**的六大消费需求

行为模式	wants（想要）	needs（必需）
wants search	定制（隐私）	创新
attention	信用（强信任关系）	口碑
decision	试用	免费（价格）
use experience	审美（体验）	舒适（体验）
share	价值	分享

值得关注的是，5种行为逻辑的背后，板砖大余分别对应了wants和needs，即10个值得关注的小需求，为何归结为6种需求而非10种，这和市场的总规模容量有关，即被合并的wants和needs需求市场，是可能碎片化的市场。

当然，6种需求分别对应不同的角色假设，这将利于用STP工具来描述市场的边界。以野兽派鲜花举例：一群爱好鲜花，但是内心狂野的个性人（segmentation，区隔），以目标人群特征举例：闷骚男女、成功人士，我们将通过创新来增强他们的狂野、冲动、征服的体验（定位）。

第一，定制需求：定制就是服务

定制需求是个性人角色形成的市场，其动机是表达个性，进而会有共同的行为特征表达。举例说明：板砖大余是一个个性自由的人，动机不定，而行为是“不喜欢被约束”——显性化共同特征。假设板砖大余要定做一件礼服，服务商要求到店量尺寸，交定金，约定多少时间之后来

试穿，然后修改，最后钱款两清，这定然是板砖大余不喜欢的服务。假设有另外一家服装店可以提供这样的服务：量好三围，微信发送给他们，然后衣服做好送上门试穿，不合适拿回去改进，最后付款，板砖大余显然会愿意为这套服务多支付酬劳。

再举例说明："小丑鲜花"是为小朋友生日、节庆提供鲜花服务的公司，他们用气球在现场为小朋友折叠各种动物造型，受到小朋友们的喜欢。这就是定制服务（折叠动物）+标准产品（标准化的花束）的结合，从小朋友的个性分析：他们是喜爱卡通的个性人。现场折叠小朋友要求的动物的行为，让小朋友得到极大满足。我女儿每到生日就要求小丑鲜花送花。

还举一个例子：你每天都会收到手机短信，尤其是来自电商网站的促销短信，这类短信引起反感，打开率较低。可是有一天，板砖大余却打开了，因为上面写着：大余，今天是你的生日，乐蜂网为你送了20元的礼券，祝你生日快乐。大余太太很开心地在乐蜂网消费了500元。这就是针对"寿星"这个个性人（一年只有一天）送祝福的行为，它让寿星感觉到了温暖，所以形成了消费。

归结来说：针对定制需求，摸清个性人的动机和行为，采取有针对性的营销举措将是有效的。事实上，定制将在服务业遍地开花，定制就是服务。板砖大余的实践性项目"调果师"就将微信下单、送货作为最重要的定制服务来看待，并要求送货人员给予定制用户不一样的体验。

在传统的消费市场中，有一类消费者的需求是极度难以被满足的，就是我们说的"隐私"，例如恋物癖、同性恋等，这其实是人的正常心理需求。这类隐私或多或少会受人非议。针对这一类型的市场提供便利性、安全性将是重要的事情。隐私需求也将采用定制的方式来实现，很难想象你为一个恋足癖定制帽子，这显然不能打动他。

举例说明：假设有一个"恋鞋癖"非常喜欢高跟鞋，可他是一个男生，那么该如何满足这个男生的需求？事实上，互联网时代将非常容易实现定制。"恋鞋癖"们可能会加入百度贴吧的"恋鞋癖圈群"，在这里分享信息。

板砖大余真的在百度贴吧搜索"恋鞋癖"，结果出来"恋鞋吧"的搜索结果，我又输入"丝袜癖"，结果出来"丝袜吧"的搜索结果，一研究发现，"丝袜吧"居然在百度贴吧中排名很高，说明恋丝袜者众多。我又继续搜索发现，台湾居然有一本电子杂志叫《Beautyleg》，是专门拍摄高跟鞋、丝袜专辑的，通过台湾的朋友一问，发现它居然在台湾非常有影响力。而在丝袜吧里大量发布着《Beautyleg》的照片，其中的一些腿模被贴吧里的成员奉为女神。

“丝袜吧”里还有一个特异的现象，叫作“ID照”，就是一些女生穿着丝袜，在丝袜上贴一张纸，写着一个ID号，送给某个人，收到ID照的人就非常激动。

如果有一个丝袜或者高跟鞋的品牌商，专门拍摄ID照，连带拍摄ID照的丝袜一起卖给这些恋袜癖者，将是一种很个性的定制服务？而这项服务在2.0的时代将非常容易实现。对于浪莎这样的丝袜厂商而言，这显然是一个机会。

再举个例子：当前社会上存在大量的私密会所，一般采用会员制，甚至会员推荐制，严格限定非圈内人士的加入。其提供的服务不一而足，或许只是商务的私密会谈，或许有一些个性化的定制服务，但是这种类型的会所大量存在非常说明问题——即隐私需求的存在。它们多数外观不起眼，但是内部豪华，这就是基于安全性和隐私性的考虑。

定制就是一种服务，在同质化的市场和高度个性化（包括隐私）的市场，以南极和北极的形态存在，这是以边际效用价值论的，用服务来统合定制就会有非常美好的前景。

第二，创新需求：创造价值、高赢利的终极模式

创新需求的兴起是未来商业最大的市场，消费者通过创新来体验一种生活方式，也通过体验来淘汰过时的生活方式。创新需求还将在所有的行业、所有的市场（分享市场、隐私市场、定制市场等）中体现，并成为核心的竞争力。

苹果是典型的创新需求的创造者，乔布斯通过对未来的清晰洞见，开发出iPod、iPad、iPhone，无一不是基于用户的需要，同时具有独特的用户体验，苹果利用创新+体验的独创性，为人们提供了一种新的生活方式——iPad娱乐、iPhone的移动生活。这还没有止步，在云的筹备上，iCloud已经推出，苹果的iWatch也将推出，这将意味着iPad替代互联网电视，iPhone替代过去的手机，同时还有iWatch替代iPhone，iPod替代传统的PC和MAC机。

苹果用创新驱动着生活方式的变革，有了iPad看电影、电视剧已经很惊喜，这是生活方式的变革，通过体验我们接受了iPad。iPhone也让人们惊喜，这是生活方式的变革，人们通过体验接受了iPhone。iWatch还将带来更多惊喜，替代iPhone，这也是生活方式的变革，通过体验，我们依然会接受它。

创新是所有行业的核心驱动力，其作用是创造一种生活方式，创新将带来创意化的表达，吸引消费者独特的舒适性需求和审美体验，进而带来高价值、高利润，让企业获得竞争力。

第三，信用与口碑需求：有温度的数据与消费者共建

在消费者的瞬间决策行为中，支付只是“假动作”，因为未来的产品都将是超低定价甚至是免费的，消费者的试用成本很低，但是同类的竞争对手也将是海量的。换言之，获得一个新客不容易，除非你的产品在互联网上有着极高的口碑，已经被人耳熟能详。试想，黄太吉、雕爷牛腩是不是知名度很高、口碑很好的品牌？更为不容易的是，试用成本低将让用户难以形成高黏性，即顾客忠诚难以建立。你最好与消费者建立很强的信任关系，这样的话，即使决策再快，消费者也会选择你的产品，这就是口碑与信用。

消费者的信用与口碑需求是品牌经营的核心，而事实上消费者在销售和品牌体系中是以“微数”的形式存在，即是你微博中的粉丝，或者微信中的用户。这个“微数”不能被视为数据，以过去简单的推送一条促销信息的方式来处理，而是要通过圈子、基于兴趣来建立强关系，即不断开展线下活动，加强沟通。这就是让数据变得有温度，这种做法的背后是加强与消费者之间的强关系，即建立信用关系。通过信用关系的建立，消费者会以共建的心态，将你的产品定义为自己的品牌，或者是定位为你朋友的品牌而产生口碑，这种口碑不论是基于口头的传播，还是微信、微博的主动分享，都将是有效的。

第四，试用与免费需求：免费竞争力与营销利器

试用需求是在商品市场向品牌市场转化的过程中的产物，对于新品牌，消费者通过试用确定其体验，进而形成对一个新品牌的信赖，这将是未来品牌经营中最为常用的方式之一。

举例说明：板砖大余参与实践的鲜榨果汁品牌——调果师，是采用澳洲鲜橙鲜榨的橙汁品牌，在开业初期采用“试饮”的方式，销售额增长30%以上。这一过程中有一个有意思的现象：我们将“橙的花样年华”这款橙汁和其他的橙汁摆在一起，对比试饮，参与试饮的人根本不想尝试“汇源橙汁”这样的成熟品牌，而直接要求试饮“橙的花样年华”。这个观察说明，试饮不光是一个营销动作，还是一个品牌动作，传递的是“自信”的品牌价值观。

多数饮品行业在品牌上市前都会采用试用的做法。我们经常会在超市、商场看到试用人员的身影。还有一个行业是非常典型的试用营销——化妆品。DHC进入中国，5年时间派发了超过1 000万件的试用装，通过试用装让DHC品牌在中国女性中尽人皆知。

在2008年，立顿下午茶曾经推出一个试饮活动——传情下午茶，这是非常成功的营销活动。他们推出“为你的好朋友送出一杯下午茶”的方式，只要你输入朋友的手机号码，并被朋友确认，朋友就将收到一杯“立顿传情下午茶”。这个案例巧妙地将试饮和“请朋友喝茶”的社交行

为结合，并有着美好寓意——收到下午茶多少，意味着有多少人认你做朋友。

在试用需求的响应上，还有一种非常独到的做法——免费。例如淘宝在和eBay公司的竞争中，率先喊出免费口号，迅速打垮了eBay。这种做法在互联网上屡见不鲜，将试用转化成免费是快速获取用户的营销办法。

免费将成为主流做法已经有了端倪，在互联网上，微信这种高价值的产品也是免费的，甚至未来多数的硬件、实物产品都会免费供给。例如餐巾纸已经在杭州等街头通过自动取货的方式免费提供。再例如，小米手机本质是免费的定价，BOM成本1 999元，售卖1 999元。免费和试用将是一对孪生兄弟，试用的目的是扩大体验，免费的目的也是扩大体验，试用的自信是产品的创新，免费的自信也来源于此，否则不如不试用、不体验。

第五，体验需求：审美与舒适驱动价值定价

体验是时间驱动力的表现，它通过审美和时尚来检验生活方式给人们带来的体验是否合适，是否足够美好，并以是否out来进行表决。体验的表现落在8种感官体验和六大流程触点的管理上。

体验需求的崛起一方面会让人们回到品牌经营的本质上来——价值认知，而非logo认知；一方面给组织经营者提供了详细的解决问题的路径，即符合审美和时尚，以及8种感官和六大触点（详见第七章）。

第一个例子：追求时尚的女生喜欢看《VOGUE》、《美容服饰》等杂志，这是时尚的一种体现。对应地，她们在穿着、颜色搭配、鞋帽配饰上有着自己的见解，这是审美力，也叫时尚。这样的女生如果开一家店铺，一般会比较有情调，她的店铺环境会让人感觉舒服，不论是人员，还是空间。

第二个例子：化妆师行业有一个现象——男同性恋非常多。板砖大余无法进入这些人的内心，但从沟通中发现，他们多数人非常敏感，对美有苛刻的要求，情感细腻，超出几乎所有的男生和大部分的女生。这种现象的起因是什么？一方面是他们有着非常强的审美能力，另一方面是他们在感官、视觉、情感和人员、产品、空间上有着非常好的体验感。或许他们不能专业地说出某个地方有问题，但只要看到他们皱眉头你就知道，定然是某种体验不对。尤其是在情感的体验层面上，细腻到或许只有同为同性恋的男生才能体会。如果是普通人和他们交往，很可能亵渎他们的感情和体验。

第三个例子：一个画家，对于美有独特的鉴赏力。板砖大余有些关系较好的画家朋友，和他们沟通得知，技法在大画家甚至画匠之间并没

有大的区别，区别在于情感、文化的体验力，对于情感的体验将画出风韵、神采，例如《蒙娜丽莎的微笑》；基于文化的体验力（价值观）将让他们进入超我的境界，领悟不一样的人生，进而笔下就画出这样的人生，超出所有人可以企及的高度。

第四个例子：诗人为什么自杀的多？像顾城、海子这样留下脍炙人口篇章的诗人都是自杀身亡。这是因为他们对情感和文字之美的极致追求，他们都有着共性：不善于处理感情。其实是他们对感情的洁癖让他们无法承受感情的不美，以及对文字之美的追求让他们不能忍受庸俗。这是极致的体验，这种体验的偏执，最终让他们选择不归路。

一个对比的例子：哲学家为什么疯子多？这不是一个审美和体验的话题，而是关于创新的话题。哲学是空间上的抽象，哲学家们已经创新了一种人类不能企及的生活方式和境界，这种生活方式不能为人接受、理解，而他们活在自己的世界里，享受着创新的美好，却在现实生活中活得落魄。哲学在空间上的抽象（创新生活方式）和美学体验（时间上的时尚）的对比，将更能让我们体会到创新和体验的差异。

以上都是在讲审美，舒适性也是体验的重要组成部分，例如iPhone手机，一个按键的极简工业设计，让人称道的并不是几个键，例如三星就有多个键，而是这种触摸的做法让人舒适。

审美和舒适的结合就是体验的“硬币两面”，其和创新一样，是所有商业模式都必须关注的需求，换言之，如果创新是产品内核，那么体验就是产品外表。如果创新是一个人的心，那么体验就是一个人的相貌，“长相”恶劣，让人不舒服，必被淘汰，即体验决定着消费者对这个产品的定价。

第六，价值与分享需求：分享传递价值

基于口碑，产生消费者的主动分享行为，这是在传递一种共建的价值，对于消费者是一种个性的“炫”的表达；基于信用圈子，分享某个观点，或者兴趣，或者发现，这是价值的传递。分享的过程就是价值传递的过程，这个价值传递的过程也是销售的过程——换言之，未来的销售不是推广销售（推销），而是“吸引力销售”。打个形象的比方：一个价值体（产品或品牌或店铺）“站”在原地，吸引周围有强关系的人想要获得价值，而这个价值体又愿意分享给这些人，进而这些获得分享的人欣然参与共建，将产品，或者品牌，或者店铺的信息分享给更多的人。

在过去的商业中，拥有核心技术、独门秘方、全国的销售网络是垄断性的竞争力，这将让品牌商在一定时间内获得成功。可是当分享需求诞生，垄断的竞争力就被分享所替代，例如淘宝一出现就喊出开放式平台，所以数以万计的淘拍档（TaoBao Partner，指第三方合作伙伴）在

淘宝求生，并创造了淘宝今天的辉煌。

分享的根基是价值，在不具备价值之前，分享不光无人问津，而且可能是一把捅向自己的刀。如果管理者本身的高度不够，对于行业发展趋势不了解，公司内部竞争力——组织文化未能形成，那么开放将迅速促进公司的瓦解——大量的竞争对手挖角、模仿，将让企业迅速陷入被动。分享对于消费者却是百利而无一害，在类似淘宝这样的平台上，消费者会收到更多选择、更优质廉价的商品、更多样化的服务、更不一样的个性化体验等。

分享的手段是开放，开放就是一种共建，通过邀约更多人共同受益，进而加快平台扩张速度，加快试错，降低风险，进而获得动态竞争中的优势。

第一个例子：腾讯放开QQ游戏平台之后，大量的第三方开发团队进入，迅速让QQ的游戏平台超越联众等平台。淘宝则更为典型，开放之后，淘拍档和商家的进驻让淘宝快速成长。还有京东，开放品牌后台，让大量的品牌商进驻，令京东的SKU数量瞬间增大，提升了对消费者的吸引力。

分享的结果是促进消费，累积微数。强关系的分享将直接促进消费，进而累积有温度的微数，当有温度的微数到达一定数量级，新的赢利模式将会随时到来。

第二个例子：在淘宝快速发展的时候，马云冷静地推出了支付宝，淘宝吸引了有温度的微数，支付宝则将这些微数形成了新的赢利模式。巧妙的战略举措让支付宝的大账户里每天有数千亿的现金流，这些现金流支撑着淘宝发展至今。支付宝就是淘宝的核心数据竞争力。

无独有偶，中国另外一个巨头腾讯，其开放程度虽不如淘宝，但小游戏的吸金能力也让它成为现金大户，他们也推出了财付通的金融服务。基于此，腾讯也将大量的游戏开发业务外包，或者和第三方平台合作开发。大量的用户数据和现金流量让腾讯活得很好。

第三个例子：是京东商城。京东商城的零售业务并不赢利，且在商品端和天猫竞争毫无优势。但刘强东通过将供应商货款延期支付和融资的钱投建物流系统，打造了和消费者之间的数据温度，现在我们都愿意选择京东购物，而不是天猫，原因在于物流方便。有温度的微数同样让京东成为一家金融公司，有着良好的现金流。

第三章
云市场与数据货币

消费者走下上帝神坛，成为圣人，有了更接地气的需求，有需求就会有市场存在，对应的组织就可以形成供给。市场可以是有形的，例如一个菜市场就是蔬菜水果的交易市场，淘宝就是一个综合交易的线上市场。一家店铺也是一个市场，供给的产品就是交易的产品。股市也是一个市场，汇市同样是一个市场，金融也形成一个市场。但凡是有消费和供给，且能够形成交换、交易的都是市场。

每个市场的交易都有四个要素：成本、价格、价值、利润。在价格市场中，利润=价格–成本，价值趋近于成本；在价值市场中，利润=价值–成本，价格趋近于成本。在经济学中，不论将利润视为合理的资本投资收益，还是将利润视为剩余价值，市场交易都在追求更高利润和更低成本，变量只在价格、价值两者之间。

任何一个时代，如果同质化的生产居多，且大量的同质化产品被生产出来进行交易，就会形成价格为主导的市场，定价将以均衡价值定价为主导；反之在社会的变革期，例如手工业市场向工业市场转化时就会形成价值市场。在当前的工业和互联网市场向未来的数据市场转化时也会形成价值市场，这是因为变革期的市场以创新为主导。这意味着大量的风险和少量的供给，定价将以边际效用价值定价为主导，表现出的特征是价格市场的产品价值趋近于成本，价值市场的产品价格趋近于成本。

这并非意味着在价格主导的市场，价值定价就不存在。例如乔布斯的苹果公司其实一直都是价值主导的定价原则，他们通过快速创新、迭代维持新产品的稀缺性，并售卖出高价格，这就是价值主导的定价方式。再例如艺术家的字画，被拍卖到数千万元一幅，这就是价格市场主导下的价值定价。反之亦然，在价值定价主导的市场中，也将有价格定价的存在。例如小米手机采用的BOM成本定价，就是成本价格定价，其利润为零；这也是符合未来价值市场特征的定价方式。

移动互联网出现之后，数据时代的大门正在推开，人类正在由价格主导市场步入价值主导市场的时期，上述市场的特征都将逐步出现。事实上，SADUS行为模式的出现正是契合价值市场特征的行为模式，价格支付是“假动作”，因为价格逐步趋于免费试用，口碑成为真消费，因

为口碑才是真正的货币支付——如果数据货币形成的话，那就意味着人们将持续购买具有口碑产品的后续服务。

这一次价值市场的到来将不同于以往——只在变革期存在，一旦生产标准化，大量的标准化产品被制造出来，价值市场将进入价格市场；而是将形成长期的、稳定的以价值为主导的市场。这主要是由于数据时代的到来——数据产品成为核心交换的商品形态，由于数据产品必须以创新为主导，所以价值定价就会长期存在，进而形成长期的、稳定的价值市场。同时数据时代的市场将由传统的地面市场、空中的虚拟市场向云市场转化。

人们在价值市场的营销方法也将相应地发生改变。在价格市场时期出现的两种市场运营的理论模型，一个是菲利普·科特勒的4P，产品、价格、渠道、促销；另一个是4C，强调消费者、成本、便利与沟通，这都是一个特定的市场时期出现的构成市场交易的核心要素。4P以厂商为主导，意味着这是供应不足的市场状况，4P讲述的是如何扩大供给，并带来对应的利润；4C是消费者为主导，意味着这是供大于求的市场状况，如何在供大于求的状况下获得利润。

在最近的10年中，人们实际上在使用4P+4C的混合营销模型，而在价值主导的市场环境下，4P和4C都将退场，新的市场运营的理论模型——4U将走上前台。即价值（value）、信任（trust）、顾客（customer）、口碑（word of mouth）。人们将由强调产品向强调消费者转变，即不具备强关系的老客户对于品牌是没有价值的；由强调价格、成本向强调价值转变；由强调渠道、便利性向强调信任转变；由强调促销、沟通向强调口碑转变。这将是价值市场的主导营销方法论。

同时，任何市场都需要对应的交易媒介——货币，它对应当期的生产力和交易方式，促进交易的快速达成。人类最早出现的货币是牛羊作为一般等价物；在手工商业出现之后，黄金成为主要货币，充当一般等价物，且具有储值、支付等功能；当人类发展到机械工业时代，黄金储备和纸币脱钩，形成当前以国家信用为担保的央行纸币系统，例如中国的人民币。美国的美联储虽然不属于国家货币发行机构，但其基础是国家信用；此时的货币具备价值尺度、储值、支付、交换媒介的作用。

人类正在进入数据时代，云市场的交换多为数据化产品，例如购买一张桌子，人们从线上下载一个桌子的数据包，在自己的3D打印机上打印出来。当然下载桌子的数据解决方案需要支付费用，显然纸币将不再符合这类数据交易，而是需要数据货币。必须说明，数据货币并非当前的纸币电子化，而是不光具有价值单位、储值、支付、媒介的功能，而且具备信用功能，即全民的信用担保，同时具有数据化形态，而非纸

币形态，或者黄金实物形态。换言之，数据货币将由全民发行，而非国家发行。这种货币的雏形已经存在，就是积分，只是要改变一下积分的用法，即积分是在评价分享时支付给供给者，而不是奖励给消费者。具有全民信用的数据货币一旦发行，即能够极大地提高数据商业的交换效率，同时还将和前文中提及的SADUS行为模式一脉相承，分享即支付——这将是真正的世界货币——在云上产生，是全民“虚拟人”的信用担保。

与此对应的是，人们将会发现另外一个现象，数据产品、数据货币和价值定价共同主导下的市场的商业模式也将发生改变——前台以数据产品创新为主导，后台以金融投资为主导，形成一个沙漏型的商业模式，而非传统的正锥形的商业模式。

举例说明：淘宝前台在售卖商品，后台形成巨大的金融池子，形成支付宝和余额宝等金融业务，通过投资获利。腾讯、京东、小米都是一样。即使联想这样的传统IT（信息技术）公司，前台售卖IT设备、产品，后台以联想控股集团的方式亦在形成对新农业的投资布局，以期形成新的产品前台，进而累积资金池子，且再次孵化新的产品。

云市场已经不是人们所认知的传统市场，而是基于数据的产品创新、基于创新的价值定价、基于数据交换便利性的数据货币、基于数据货币的云上的“虚拟人”信用和产品创新带来的4U营销方式的变革、基于创新+投资的沙漏型商业模式架构的全新市场。任何一个层面都是人们所不熟悉的，任何一个失误都可能将一个组织带入误区，甚至一个国家如果不能洞悉这种变化，都可能由领先走向落后，当然这也意味着巨大的机会——例如对于中国。

云市场与数据交易

一组名为“互联网上一天”的数据告诉我们，一天之中，互联网产生的全部内容可以刻满1.68亿张光盘，发出的邮件有2 940亿封之多，发出的社区帖子达200万个，相当于《时代》杂志770年的文字量。

截至2012年，数据量已经从TB（1 024GB=1TB）级别跃升到PB（1 024TB=1PB）、EB（1 024PB=1EB）乃至ZB（1 024EB=1ZB）级别。互联网数据中心的研究结果表明，2008年全球产生的数据量为0.49ZB，2009年的数据量为0.8ZB，2010年增长为1.2ZB，2011年的数量更是高达1.82ZB，相当于全球每人产生200GB以上的数据。

而到2012年为止，人类生产的所有印刷材料的数据量是200PB，全

人类历史的数据量大约是5EB。IBM公司的研究称，整个人类文明所获得的全部数据中，有90%是过去两年内产生的。而到了2020年，全世界所产生的数据规模将达到今天的44倍。

数据是一种描述事物的方法，一个原子可以用数据来描述，一个人可以用更大的数据来描述，一种食品也可以用数据来描述，只要科技能够将原子、人和食品用数据描述出来。就像物理学上所言，世界由物质、信息和能量组成，物质是数据，信息是数据，能量也是数据；换言之，世界由数据组成。这和人们试图用原子、中子、质子来描述世界一样，只是一种不同的视角。

用数据来描述世界的时代到来了，这和人们的组织经营、商业交换有什么关系？关系是显然的，就是一次交易是商品数据和消费者需求数据的匹配，同时也是商品交换价格数据和消费者支付的钱的数据的匹配。那么显然，将会发生一个现象：

一个组织的品牌、商品数据对于数据世界来说是“撒哈拉沙漠中的一粒沙子”或者是“太平洋中的一滴水”。这个比方可能将引起组织经营者的恐慌，这将意味着品牌、产品难以被消费者从数据“海洋”或者“沙漠”中发现，不仅如此，即使偶尔被消费者发现，“一粒闪亮的沙子”或者“一滴出色的海水”的意义也不大，因为它们无法支撑持续的运营成本。这意味着云市场和数据交易的方式将颠覆传统。

云市场的颠覆

过去的交易一般在实体市场进行，例如蔬菜、日用商品等，以及将实物商品虚拟化的虚拟市场进行，例如期货、股票的线上交易等。这种以实物为原型的产品交易有了一个中间状态，就是电子商务。电子商务将实物商品数据化，形成数据化的交易。这个趋势在O2O之后将进一步明朗化，即一切商品，包括实体的服务都将以数据的形态进行交换，进而完成实物交易向数据交易的转化。

数据交易的市场将是一个“看不见摸不着”的市场——云市场。云市场的产品都将是数据产品，不论是订购一瓶果汁、购买一台电视机、一张桌子，还是购买一次美容服务、预约一次专家门诊都将是数据化的交易。示意如下：

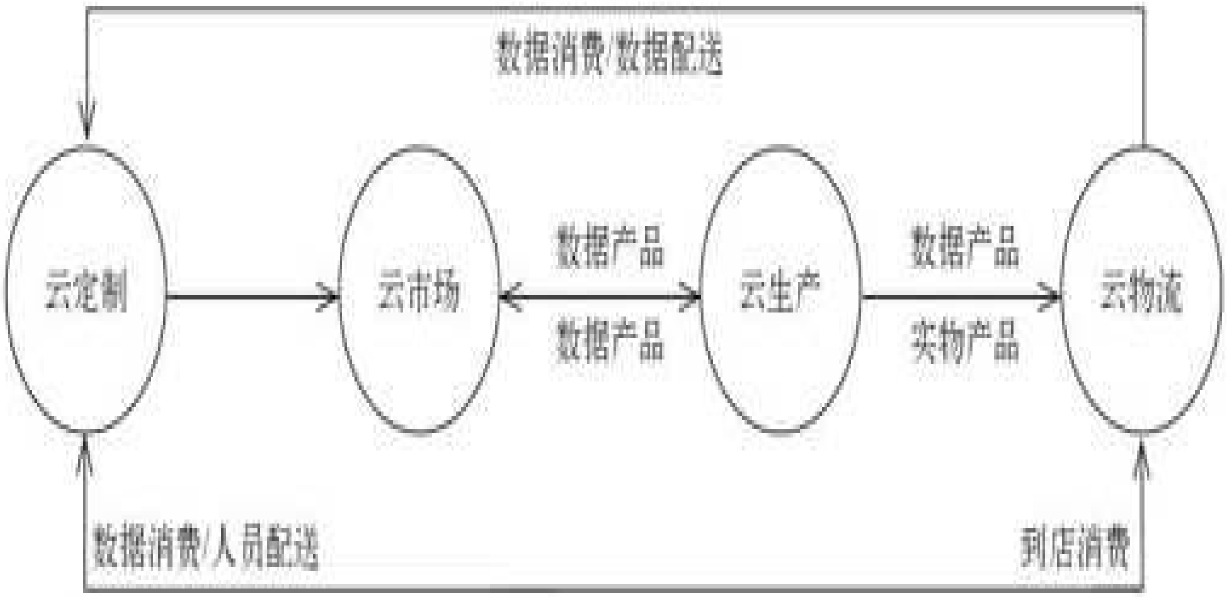


图**3–1** 云市场

对于果汁，在云市场中进行数据消费（在微信服务号中下一个订单），然后在线下生产进而配送到家；对于一台电视机，也是在云市场中进行消费（可能是在京东或者索尼的网站上下一个订单），然后在线下生产送货上门；一次美容服务可能是美容师接收到订单之后提供上门服务，或者预约时间让消费者到店享受更为全面的服务——这可意味着不一样的生产方式：上门服务是实物产品的生产+配送，到店服务则是数据产品的线上生产，专家门诊则是预约医生的时间去看病。

我们会发现，不论实物、非实物，还是标准化产品，抑或定制化服务，消费者的需求都将以数据消费的形式存在，这将是未来的交易形式，也是O2O的历史任务。同时所有产品都以数据形式存在于云市场中进行交易，云生产者将生产出数据产品供给云市场。而交易的差别只有最后一个端——云物流，实物产品需要人员配送，数据产品则是云数据“配送”，即下载。当3D打印机大面积应用之后，云物流也将全面实现数据化，生产车间将相应移到消费者的家中。

事实上，上述的变化只是云市场的冰山一角，云市场带来的改变远非如此，具体如下：

首先，云市场到来之后，传统消费者的“逛街”行为，例如到店消费、去百货商场购物将转变为“云定制”，即在云上下订单。由逛街到定制的转变，将极大地缩减消费者的选择时间，提高消费效率。定制工具的便利性是O2O实施的重点，板砖大余认为微信和微博都是非常好的定制搜索，前者的服务号就是强关系消费群的定制入口，后者的云口碑就

是创意性产品的定制入口。换言之，老客户会直接选择微信下单购买，新客户会微博搜索购买。

其次，云市场的到来，将促进生产由计划生产向“按需生产”转变，即产生多少订单生产多少产品。这将是对工业化生产方式的颠覆。从生产规模来说，将由批量生产向散单生产转变；从工厂规模来说，将从集约化工厂向零散的店铺生产转变，即一个店铺就将是一个小型工厂，直至家庭成为小型工厂；从生产技术来说，将由垄断型的生产技术、专利转化为开放式分享的技术专利，例如配方、技术资料的开放。换言之，未来一个家庭作坊在具备和大工厂相同的技术专利之后也将生产出高质量的产品。

最后，云市场的到来，还将促进物流产业的变革。由于微型工厂的遍布，传统的飞机、轮船、汽车等物流将被“最后一公里”的新型配送服务所替代，甚至这种配送服务也只是阶段性过程，因为未来的工厂在3D打印成熟之后将设在每个人的家中。当然，基于生活品质、专业性的考虑，3D打印机最终会以社区化的微型工厂存在，还是进入家庭，尚无定论。

数据交易的便利性

当云市场对传统市场形成颠覆，市场将会以数据的形态存在并通过数据进行交易，包括消费定制、数据产品的创新与生产、数据物流和数据货币。

首先，对于消费者来说，要从海量的数据中获取所需信息是一件大海捞针的事情。这必然导致出现定制搜索，让消费者按需寻找所需商品，例如微信的服务号、微博的口碑搜索都是定制搜索的搜索内容。事实上，未来云市场的海量数据，即使出现定制搜索，想要搜索一件需要的商品也不是容易的事情，要知道云数据具有海量、低价值、快速迭代、数据类型繁多的特征。消费者任意发起的一次需求，将要求“爬虫”将全部的海量数据“爬”取一遍？这显然是资源浪费。所以口碑将成为有价值的信息，即具有创新性的产品口碑，被消费者主动分享到微博、微信中，被感兴趣的消费者搜索到，进而形成定制。这将让口碑取代品牌的logo认知（这将在第六章中讲述）——因为logo可以是“意淫”的价值，而口碑则必须是消费者认定的价值。

这里将存在一个争议性问题，即微店的存在——不论是微信店铺还是微博店铺，在国内都被称为“微店”，这将是一个倒退的思维。人们必须认清一个前提：不论微博还是微信作为电商平台，前台都必须是定制搜索，不同的是：首先，微信是老客户基于常用品牌的服务号定制，微

博则是需要增加一个搜索动作才能从口碑评论中找到所需产品。其次，微博、微信都是个人品牌主导的系统，个人的创新产品在微博中通过自媒体发布，发布之后即可被定制，即口碑是定制线索；在微信中是通过服务号发布，发布之后亦可被定制，即服务号是定制搜索。这两者都不需要微店的存在。

可是新浪微博推出微店，微信也跟进推出微店意欲何为？新浪微博在和阿里整合之后目的是拯救淘宝，即通过微店让淘宝成为新浪微博的后台，然后再形成开放的口碑聚合的定制搜索，否则淘宝、新浪微博将无法整合。微信推出微店在板砖大余看来则是阶段性战略不清，或者为了阶段性吸引思维仍未进化的品牌商进驻，和阿里争夺品牌市场。

概括言之：强关系的微信品牌定制和创意化的微博创新定制都是基于自媒体口碑而完成，因为未来的品牌就是口碑，这根本无须微店的存在。云市场的定制入口是消费者的逛街行为向定制行为转变的第一步。这也是SADUS行为模式中的第一个S——定制搜索（search）。

其次，海量数据对于产品创新而言，将同样是大海捞针的事情。传统数据调研的方式基本被抛弃——因为人们很难从大量、低价值的、类型繁多、快速迭代的数据中获取更多的有效信息，即使获得有效信息，人们还得鉴别数据的真伪，这得耗费大量的时间，除非数据分析的工具技术已经进化到一定的程度，进而在这个阶段人们将基于数据生活中的“痛点”来做产品创新。这将是非常便利化的创新方式。

与此同时，产品的创新将以数据的形态存在，一方面可以立即登上云市场进行销售，另一方面将不挤压库存、占用资金。如此人们将发现：创新产品在未被生产之前只是一个数据包，它将通过云瞬间传达给所有的终端店铺或者是家庭，接收数据包将可以直接生产。

再次，海量数据还将促进传统的营销生态的改变，进而获取营销的便利性，即共建与共享。假设，在沙漠或者海洋中，如果要让一粒沙子或者水滴凸显出来，显然需要诸多沙子聚合成“沙丘”或者诸多水滴聚合成“冰山”。如果将沙子和水滴视为一个“微数”，人们就会有这样的发现：产品的创新是从沙漠和海洋中脱颖而出的机会，产品的创新必须形成“微数”之间的聚合、共建，微数愿意参与共建是基于共同的价值观、兴趣或者强信任的关系；创新的成果是所有微数共享的，而非一人垄断；最后，创新产品能够被交易，是因为人们希望成为脱颖而出的沙丘或者冰山，而非想要拥有它们，即痛点的价值分享，而非物质消费。这就是4U的营销。

最后，数据交易将超越地域性，甚至是国家边界的限制，且频繁的数据交换将让货币实施动态化的数据交换，例如一个订单的预付款为总

金额的30%，如果取消订单，按照合同将退回20%的定金，这将形成3次数据交换。如果是在国际贸易中，这将是非常烦琐的过程。所以云市场必须出现无边界的全球货币，即数据货币。

发现数据货币：积分

2008年，板砖大余正在经营一家数字营销公司，那个时间正在进行口碑的研究，口碑究竟是什么？有了品牌为什么需要口碑？口碑是品牌的定性标准吗？口碑可以替代品牌调研吗？所有这些疑问都指向板砖大余，直到遇到“小费现象”。

小费在诸多国家都存在，服务生通过优质服务会得到一些劳动报酬之外的奖励，由消费者直接给予。小费是消费者在消费之外的付出——更多是一种精神奖励。这和互联网的口碑机制雷同，购买完产品支付价格，同时还给予一个评价并分享在云端让更多人知道这件产品是好是坏，这就是“小费”思维。

板砖大余在想，互联网的评价、分享机制一直不能形成，因为运营商本身可以数据作假，虚假评论的存在让第二个选择的消费者不愿意对口碑产生信任。如果是消费者直接“打赏小费”，并根据打赏的小费+一句话的口碑来形成这个产品和服务的评价，这就是真实的、可信的。打赏值越高意味着产品和服务越可信，忙碌的消费者无须去逐条阅读评论就能知道商品的好坏。

这种打赏的小费就是“积分”，每个网站都有积分系统，例如板砖大余在乐蜂网上线的积分系统项目叫作“花粉”。当时曾有人提议：消费者购物之后，用给乐蜂网打赏的花粉来形成对某件商品的评价，这种提议遭到了一致反对。

那么，究竟什么是积分？积分现在普遍被认为是购物价格的等量奖励，一般花费1元钱就能积累1个积分。这在一些互联网企业被普遍使用，例如淘宝。你购物花了200元，淘宝的系统将对应给你的账户计入200个积分，然后你再次购物的时候，这200个积分可以兑换成2元钱来使用。从某种意义来说，这也是一种100∶1汇率的等值货币。

为什么会产生积分？在传统的CRM管理中，我们一般是累积用户数据，然后通过邮件、短信、彩信等方式维护客户关系。但若干年来，这些CRM的举措让消费者感觉烦躁，因为这是纯厂商利益，你发短信告知促销信息，让消费者来购买，对于厂商来说促进消费，对于消费者来说是受到骚扰，因为很多厂商都会发送类似信息，以至于成为垃圾信

息。于是一些金融公司就发明了积分，只要你消费，如上所述，累积等额积分，就可以用积分兑换一些实用的商品。这对于信用卡的推广起到了很重要的作用。信用卡每消费1元累积1个积分，积分兑换的商品是免费所得，这将促进消费者愿意使用有积分的银行发行的信用卡。随后，积分这个动作在移动通信、互联网公司被大量使用。

“自积分”改为“他积分”——价值货币产生

互联网的积分成为“小费”，打赏信誉好、商品质量过硬的产品，岂不是可以形成唯一的互联网分享评价系统，进而解决现在的互联网评价分享定性不能定量的问题？换言之，将“积分”的使用对象由“自积分”，改为“他积分”。

举例说明：在淘宝上买200元商品，过去是我的账户累计200个积分，现在反过来，让销售者的产品被打赏200个积分，结果完全不一样了。信誉好的卖家、商品将积累越来越多的积分，这个积分就成为消费者选择产品的标准。由于积分是和销售额直接挂钩的，即消费1元=累计1个积分，这将让整个互联网的分享评价机制形成统一标准。

试想，在定制搜索的年代，大量的自组织真假难辨，一个需求同时有三个自组织在响应的时候，我自然选择积分高的来进行服务。不同点在于：消费者有权利选择200个积分是全部打赏给你，还是只愿意打赏100个积分给你，或者干脆不打赏。

这样一来打赏次数、销售产生的积分总额、实际积分总额，三个数据之间的对比，将让消费者一目了然。销售积分总额1 000，实际积分总额100，这个数据说明：这个商家要么是服务态度不好，要么是产品品质有问题。反之，如果积分总额1 000，实际积分总额1 000，就说明用户青睐这个商家，也说明这是个新商家，你是否愿意选择一个新服务？

积分成为小费打赏给商家将带来两个问题：

一是原来消费者的既得利益变成了销售者的既得利益，消费者是否在乎？以板砖大余的使用感受来说，这将是完全不值得介意的事情，因为多数人的积分从未被兑换过，并且兑换几毛钱一般也不以为意。

二是消费者要“打赏小费”，消费者的积分从哪里来？这就关系到未来社会的全民信用货币的发行，人们必须将自己的创新产品放在云市场售卖，获得积分才能够有积分去打赏他人。这个积分可没有富二代可以继承，因为积分和虚拟身份绑定。

换言之，如果将积分视为货币，积分就是他人按照价值评定支付给我们的货币。获得的积分总数量多，说明此人给社会创造的价值大，这

就是一个人所发行的总货币量，当期剩余的积分总量就是储蓄。人们将积分打赏给他人虽不获得实际消费，却可以获得“成就感、满足感”，因为打赏次数越多，说明你社交越活跃，打赏数量大，说明你为人豪爽，好交朋友；如果打赏到没有积分了，也并不说明你穷困潦倒，而证明你乐善好施；如果你不打赏，只愿意获得积分，说明你是“铁公鸡”。显然，这将利于促进消费。

积分与纸币1∶1储备——信用货币产生

假设将积分的发行和纸币的发行类比，让纸币和积分存在1∶1的储备，即某个交易，顾客要支付100元钱的商品货币，对应的这个交易产生100个积分的价值，用户根据交易过程中的服务、使用体验，决定支付多少积分给该商家。

表**3–1** 三种形态的货币对比

货币形态	金属货币	纸钞货币	数据货币
发行单位	国家+民间组织	国家央行	个人信用
货币功能	媒介+价值+储值+支付	媒介+价值+储值+支付	信用+媒介+价值+储值+支付
货币性质	价值货币	媒介货币	信用货币
生产力	农业手工生产	工业机械生产	数据生产
生产资料	土地为主	机械为主	数据为主
社会关系	地区+家庭	不同地区+组织	不同国家+自组织

传统货币具备4种功能：交换媒介、价值单位、储值作用、延期支付。货币首先是作为一般等价物、作为价值交换的媒介，促进商品交换；储值作用就是储存价值，例如黄金具有储值作用，放进银行储蓄也将有一定的储值作用；延期支付则是多余的钱不用作储蓄而是贷出获得利息或者投资获得利润，这就是延期支付的功能。

传统货币并未过多涉及信用问题，金属货币的本身就是贵金属，本身具备信用价值，在纸币出现之后更多的是国家信用担保让货币具备信用功能，事实上国家信用也可能垮台，例如欧债危机，这显然是个大问题。数据货币则必须通过人们的创造性劳动来发行，并通过价值支付实现流通，这将形成全民的信用担保和略微通缩的发行。只要保持市场的自由，这种信用机制将比组织的信用更具有可信度，例如著名会计师事务所毕马威报出的假账丑闻、世通的假账丑闻、奥林巴斯的假账丑闻，当然还有中国公司的假账，这几乎是人尽皆知的“秘密”。正基于此，数据货币也将是一种信用货币。

不同的生产力时代采用不同的货币体系，例如贵金属货币被纸币替代，主要是由于交换的空间在扩大，由地区间转向国家之内所有地区的交换，而现在的交易已经形成云市场的交易，所以数据货币被创造出

来，数据货币的发展最终也必将如纸币取代黄金货币一样成为趋势。

数据货币一旦被允许流通，其替代商品货币（纸币）将只是时间问题。回顾货币的发展史，贵金属货币被纸币替代，中间有着黄金储备的过渡时间段，纸币被积分替代，也将有着纸币储备的过渡时间段，例如当前自然形成的100∶1的储备。

假设积分被允许流通——社交货币产生

如果积分作为价值货币、信用货币被允许流通，所带来的结果将是彻底改变社会形态，人们将由一个利己性的社会——过度消耗资源，进入一个利他性的社会——主动分享且创造性劳动。

作为消费者，我们线上购物、评价，获得积分，淘宝有几百万种商品（当然有许多重复的），依然不能满足我们，因为商品只是满足了物质需要，而精神的“想要”依然缺位。所以，人们想要个性的、定制的只属于自己的商品，来满足精神的想要。假设所有人都要个性、要定制，那么工业革命带来的机械生产出来的标准化产品将不能满足我们，而3D打印机则可以打印出人们想要的，只要满足一个条件，即云市场里有这个商品的“数据包”可供下载。显然，这种可能性将完全存在。

假设我们下载了一个桌子打印的数据包，并为这个数据包支付了100元人民币，然后在自家的3D打印机上打印出来，发现桌子很好用，于是我们给提供这个数据包的人评价，写道，“你的解决方案很好，我很喜欢这张桌子”，并将这个评价分享到微博上，更多的人看到了也来购买这张桌子的解决方案。这个时候，你的工作还没有完，你得给他“积分”。

特别说明：现在花100元购买产品，是自己获得100个积分（积分，你懂的）；而在未来，这个积分不属于你，而是属于提供这个桌子打印的解决方案的人，姑且将其称为“熊熊”。现在，你可以根据自己对桌子解决方案的满意程度和熊熊的服务态度给熊熊“支付积分”，你可以给他100个积分，也可以给予50个积分，甚至是0积分（如果你很生气的话）。

你主动支付的积分数量将引发一场“战争”。因为这个积分是熊熊的信用，如果你支付了100个积分，微博上的其他人看到了，认为熊熊的解决方案非常好，经营诚信，他们将跟进持续购买；如果你支付了0积分，其他人将知道熊熊是个不诚信的家伙，起码是个无能的家伙，因为他的解决方案和服务定然不好。好吧，你是善良的，假设你很满意，所以支付了100个积分。

这个积分就是未来社会的“信用货币”，用来衡量一个人、一个品

牌、一个国家的信誉度。你拥有的“信用货币”越多，说明选择信任你的人越多；而对应的物质货币（美元、人民币、欧元），用来衡量你拥有物质财富的多少。物质货币多信用货币少的人将被视为“地球资源的消耗者”，是有能力的“恶人”，有趣的现象出现了：物质货币少但信用货币多的人将被视为“创造地球财富的贡献者”，是有能力、善良的“成功人士”。

这里有一个兑换的汇率，就是物质货币和商誉货币的比率是1∶1。换言之，熊熊的信用货币多是因为他创造的解决方案被你购买，然后你给予他很高的信用评价。对应地，熊熊应该拥有和积分等额或者更多的钱，即假如只向熊熊支付50个积分，他也将拥有100元钱。可是，熊熊为什么钱很少了呢？有两种可能，一是他购买了别人的物质产品，一是他做了公益。

假设，熊熊购买你放在云上的某个产品花了50元，这时，熊熊还剩下你支付的100个积分和50元钱，而他用剩余的50元钱做了公益，送给了需要的穷人，这个被接济的人感恩戴德地向熊熊支付了50个积分的评价。这个时候，我们看到熊熊拥有0元钱和150个积分。这就是钱很少而积分很多的原因。所以，我们认为熊熊是“创造地球财富的贡献者”，是有能力、善良的“成功人士”。

继续这个故事，熊熊购买了你的产品之后，你将拥有50元和小于等于50个积分，假设熊熊对你的产品和服务也很满意，也给了你50个积分。此时，你也拥有了信用，更多的人将愿意选择和你交易，你将获得越来越多的钱和积分。当你的积分和钱达到一定程度时，你就实现了“财务自由”和“时间自由”，你会选择干什么？你有4种选择，如图3–2所示：

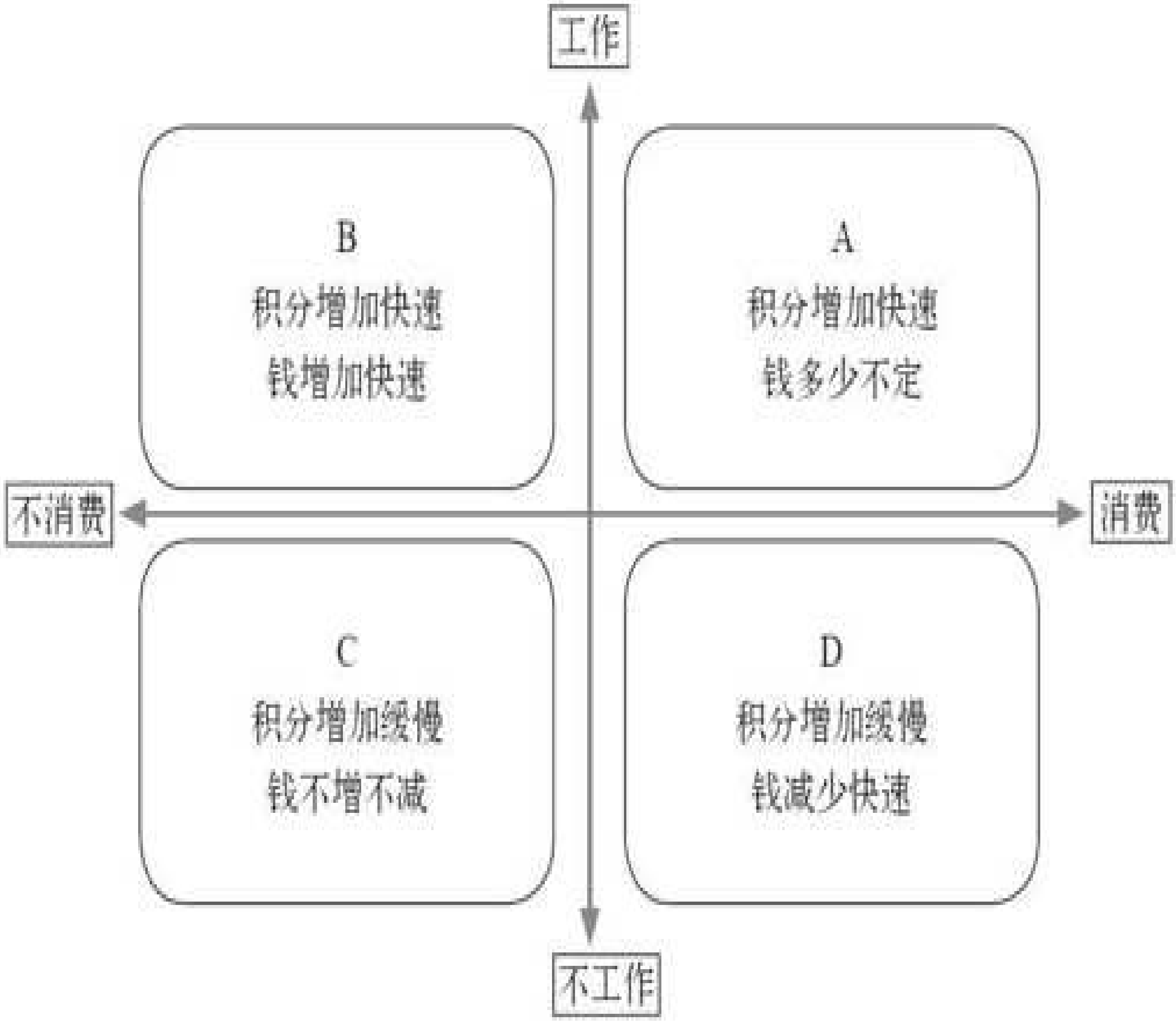


图**3–2** 工作与消费的四种情况

有意思的情况将出现，我们再来看对于这4种人，将会发生什么情况：

对于A：社会评价“这是个成功人士”，自己评价“有可能饿肚子”。

对于B：社会评价“这是个成功人士”，自己评价“饿不了肚子”。

对于C：社会评价“这个人混得一般”，自己评价“饿不了肚子”。

对于D：社会评价“这个人混得一般”，自己评价“明天就得饿肚子”。

这个情况将让你思考，我们要做什么样的人？显然你会选择B。可是我却会选择A。为什么？同为成功人钱多不好吗？那我们对比一下两人未来的生活：

你选择B：一方面你在创造贡献，另一方面你在累积财富，你就是一个成功的守财奴，只接受人们给予的赞誉，却不愿意付出。

熊熊选择A：一方面熊熊在创造贡献，另一方面他想保持平衡，钱

够用就行。熊熊是一个成功的慈善家，因为个人消费是有限的，如果钱够多，除去有限的消费，钱一定是花在了公益上。

这就是熊熊愿意选择A的原因。

这里还没有说到C和D，不愿意选择C和D的生活方式，因为别人认为"混得一般"，区别就在于A、B选择工作，C、D选择不工作。

故事还没有结束，现在我们都愿意选择A、B的生活方式，努力工作，只是熊熊和你的工作方式不一样：你擅长将用户体验做得很好，给客户制造惊喜，超出其期望，顾客愿意购买你的产品，而熊熊则擅长开发像iPhone手机这样的创造性产品，这又将发生什么情况，如图3–3所示：



图**3–3** 创造性劳动与用户体验的关系

同样选择努力工作这种生活方式，由于能力有所区别，又将发生什么？结果如下：

A结果：社会评价"这是个成功人士"，自己评价"很有钱"。

B/D结果：社会评价"这个人混得一般"，自己评价"可能饿肚子"。

C结果：社会评价"这个人混得很差"，自己评价"肯定饿肚子"。

同样是努力工作，为什么有这么大的差别？我们应该记得，现在物质产品已经很多了，精神需求产品是缺口，A（创造性劳动+好的用户

体验）就是既满足物质需要，又满足精神想要。试想你购买了一部iPhone5S，假设乔布斯正好在北京，给你送到家，你的感觉如何？iPhone5S是兼具创造力和用户体验的产品，乔布斯的到来创造了更好的用户体验。这就是精神的想要。

故事继续，你和熊熊都很聪明，都选择创造性劳动和做好用户体验，即满足物质需要和精神的想要。当越来越多的人选择你和熊熊的产品时，有些制造商的产品将滞销、破产。这是些什么样的产品？首先是“设计差+同质化+标准化”的产品，例如中国江浙的某些工厂制造的产品；接着是“同质化+标准化”的产品，例如来自日本、韩国的产品；接着是“标准化”产品死掉，例如来自美国、欧洲的产品。

以中国为代表的第三世界产品死掉尚有情可原，日本、韩国的产品死掉也还能理解，美国、欧洲的产品死掉，岂非意味着全世界的产品都死了？是的，但凡是标准化的产品得都接受挑战，换言之，工业革命带来的大机械化生产都将垮台，这就是开篇所述的工业革命结束。

当然，我们无须担心，没有产品可用怎么办？一方面标准化产品退出舞台还有一段时间；另一方面是数据制造，即云制造在标准产品垮台之前将走进我们生活，同时还有大量的像你和熊熊这样的家伙在制造更多的像iPhone一样的产品，我们将有着更多既能满足物质需要又能满足精神想要的产品和服务。

美好生活与公益社会

故事还在继续：作为个体，你将如何生活、工作？你为什么活着？为什么工作？

第一，你如果是一个具备智能挖掘能力的人，你将带领几个能够实现用户体验的人，包括产品经理、软件工程师、硬件工程师、美工等一起组成一个自组织（即公司或者工作室），进行创造性的劳动，你将获得钱和积分，成为成功的人。

第二，如果你要消费，你可以通过“定制搜索”（如淘宝、微博等）来搜索自己想要的定制化产品和服务，然后就有自组织来响应你，你支付钱和积分给它。这将是一个物质极其丰富的社会，几乎没有什么实物买不到。个人消费不给自己创造积分，你选择适度即可。

第三，多数拥有钱和积分的成功人士有兴趣做公益（非营利性组织）。你消费了钱，同时接受救济的人将让你获得积分，你的积分越多，代表你越成功，人们越尊重你，精神的满足感会让你感受到生命的价值。

第四，创造性工作和追求用户体验是你的工作方式，让你获得积分

和钱，这将给你带来物质和精神的双重满足，所以你愿意选择工作；而不仅仅是为挣钱，那会让你感觉没有价值和迷茫。这就是你为什么工作的原因。

第五，“你为什么活着”的意义则更为广泛，你活着的每一个动作都是对社会的贡献，都是利他性的。消费——将让和你一样工作的熊熊，可以获得钱和积分，帮助他们成功；公益——将让年轻人和穷人获得机会和温饱，而你收获对应的积分；工作——将让你创造钱和积分，满足自己和家人的生活所需，还有足够的成功和满足感。你愿意活着吗？你愿意工作吗？我相信99.9%的人愿意选择工作，愿意选择活着，因为活着就是利于社会，工作就是利于自己。

数据货币具有信用、社交、价值功能还将解决地球发展中不能解决的问题，例如资源过度消耗，环境越来越恶劣，富裕阶层过着奢侈生活，通货膨胀推高物价降低生活质量，西方社会发展停滞，军事威胁日渐增大，地球面临核战争毁灭的可能。

发行数据化的信用货币将重构人类的价值观，人们只有创新性劳动才能获取数据货币，创新将促进社会总财富的增加；消费是促进他人积累财富，这让消费具有公益性，而不仅是消耗性，且过度的物质消费会被认为是自私的行为，这将促进节能型社会的发展，降低自然资源的消耗。

创造更多的货币表明人生的价值高度，而储蓄过多的货币并不能表明富足，只表明你是一个“守财奴”，所以人们会将多余的货币拿出来做公益，这将促进公益社会的产生。

进而，地球环境将越来越好，富裕阶层为了维持精神优越感，将通过投入资本不断创新，帮助年轻人成功和做公益，并消费有度。

当所有人都在通过创造性劳动发行货币，将不存在人为的政策失误或者通货膨胀，社交信用会约束人们减少资源消耗，并通过做公益来帮助年轻人成长，降低储蓄，且数据交易打破了地域边界，美国人可以通过交易获得中东的石油，就没有武力侵略的必要，即使武力征服，带来的也只是有限的土地资源和人口，非创造性劳动人口不但不能带来繁荣，还会带来消耗，土地资源的过度开采，最终带来的结果是人类走向毁灭。所以，不如不要战争，不要国防，只要创造和消费信用货币，这将是一个美好的社会。

数据货币的信用功能在社交市场将起到关键性的作用，而全民发行则必须要求人们通过创造性劳动来发行货币——信用和创新正是数据时代的两大支撑点。

免费与价值定价

当云市场和数据交易到来，数据货币将出现，这将带来一个美好的节约型公益社会。在这个社会里创新和信用将成为两个主导要素，对应的价值分享成为创新和信用的核心，这说明价格主导的交换市场必然向价值主导的分享市场转化，必将导致交易特征、交换产品、消费性质、消费者需求的改变，对比如下：

表**3–2** 价格市场与价值市场之对比

	价格市场	价值市场
交换形式	商品交换	价值分享
消费性质	资源消耗	促进消费
交换性质	物质交换	精神交换（分享）
组织性质	营利性组织	公益性组织
	公共组织	自组织

在当前的价格市场中，所有人都能够感受到这是一个以物质消费为核心的市场。他们消耗着社会资源，例如售卖一张木桌子，意味着砍伐几棵树；打印一叠纸也将消耗若干公斤木材，为了让汽车跑起来，得打井采石油进而提炼成汽油形成供给。当前的价格市场就是这样以资源消耗为代价的物质交换市场，用价格来衡量，进而给政府提供财政，给营利性组织形成利润。

这种做法无疑是竭泽而渔，待资源消耗殆尽就是人类灭亡之时。同时由于过度消耗，工业废气排放的因素，中国已经成为雾霾之国，北京成为雾霾之都，即过度消耗还带来环境的持续恶化。对应的价值市场则强调通过创新实现精神满足和分享，这和消费者出现的个性价值需求和定制需求也是一脉相承，对应的组织在价值市场将主要以公益性组织和自组织的形态存在。

价格市场，88；价值市场，你好！

持续消耗的市场不能持续，要被一种可以持续的、不以消耗资源和让环境持续恶化的发展模式替代，这就是价值市场模式。事实上，每一个“王朝”的更替都不会是主动退位，价格市场的退位也是一样，它在诸多的企业主、社会学家、环境学家等共同驱动下走下“王位”。这种将价格市场赶下“王位”的力量主要有如下几种：

首先，“无利润”的力量。物质产品极大的丰富，而消费减少，导致产品价格越来越低，直至免费。例如每家的客厅都挂着电视机，谁都不会再买10台电视机回家，所以电视机厂商要倒闭，或者免费出售电视机，但是通过后续服务赚钱。洗衣机、家具等都面临这样的情况。事实也的确如此，多数的中小企业主都在面临市场萎缩、销量和利润下滑的

窘况，诸多的中小企业主来问板砖大余，第一年销售5个亿，第二年3个亿，第三年1个亿，怎样才能活下去？回答是关门，留下点儿过去的利润过日子；或者缩减规模，做一件单品，用价值思维来做，而非价格思维。

市场就是一只“看不见的手”，需求不足，供给自然减少，对应地，对资源的开采将减少，总之人类的消耗将减少。事实上对历史的研究发现：人类高度创新的时期，都是对自然资源消耗最低的时期，例如春秋战国时期。

其次，精神的力量。消费者的精神需求，例如个性、定制、被尊重、社交的需求在产生。大量的聚会、分享和定制化产品成为人们的追求。这并不增大社会的负担，同时还将极大地促进消费，促进人们开放式的协作、资源协同，进而达到高效的交换。

再次，信用的力量。营利性组织将逐步被公益性组织替代，公共组织将逐步被自组织替代，换言之，基于资源消耗的以营利为目的的公司被公益机构取代，政府被高信用的自组织替代。市场供给以自组织、公益性组织为主，市场交换不以占有为目的，而以分享为目的，消费者不以物质为主导需求，而以定制、社交为主导目的，这样的市场就是价值市场。

最后，价值的力量。在价值市场中，价值分享将替代以垄断拥有某件商品的价格交换。价值是不能被一个人拥有的，而必须被分享，被传递，越分享，越有价值，反之则无价值。例如板砖大余的“O2O讨论群”，就是开放的分享，每个人在这个群里都可以分享观点，即传递价值。一个创新性的商品，其创新性如果不能分享出去，则无人可以感受到创新的价值。一个好的商业模式，如果不能被分享出去，则无人欣赏这种模式。这就是黄太吉、雕爷牛腩、调果师的做法，它们一边做一边分享，进而带来更多人的尝试、追捧，也包含诅咒和谩骂。

任何一个时代的变革期都是价值市场，试想，从手工业时代向工业时代转变的时期，爱迪生发明了电灯，特斯拉发明了交流电，二者都是以自组织的形态进行的发明，都是非营利性组织，他们推广这项技术专利目的是为了分享给更多人，消费者则以率先拥有电灯的房子为殊荣，这是被尊重的需求，这是典型的价值市场特征。

当前也是一样，人类正在以O2O为标志进入数据革命时代，代表产品有乔布斯的iPhone手机、雷军的小米手机、腾讯的微信。小米公司内部是典型的自组织形态，小米的BOM定价原则本身就是免费，即具有非营利性组织特征。他们推广这个产品，驱动MIUI的定制，提供资金给米粉们进行分享，消费者对能够成为米粉，参与米粉的分享，甚至产

生被雷军投资的机会而津津乐道。这是自我实现的需求，所有这些行为都是符合价值市场特征的。

价值市场的边际效用、免费趋势

价值市场已经毋庸置疑地到来，只是人们尚不察觉，大量的人参与各种学习，接收各种信息，冀望于找到自己公司的救命稻草，而认知市场和消费者的改变就是第一步。人们需要换脑子，而不是寻找安慰剂。价值市场的到来，将在产品的定价、生产方式、售卖方式上形成典型特征，具体如下：

表**3–3** 价格交换与价值交换之对比

	价格交换	价值交换
商品成本	成本=价值	成本=价格
商品价格	成本+利润	等于成本
商品价值	等于成本	成本+利润
商品利润	资本利润	品牌利润
定价方	厂商	消费者

价格由厂商定，价值由消费者定，前者追求资本利润，后者是创新体验，即消费者愿意为了体验某种创新进行试用，例如很多人试吃黄太吉煎饼。更明显的特征是：价格交换中，成本=价值；价值交换中，成本=价格。

举例说明：罗振宇的《逻辑思维》在自媒体上发行时，采用了“打赏”的做法，你认为值多少钱，你就付多少钱。在24小时之内，销售额达到160万元。这就是价值定价、价值交换。其特征是消费者定价，而非供给者定价。

再举例说明：板砖大余将本书的课件在微信群中进行测试，“你认为这个课件值多少钱就支付多少钱”，结果平均支付金额为600元一本。典型的消费者认知价值的定价，即不管成本如何，而根据消费者的“想要”获得的满足感来定价，即边际效用定价原则。边际效用定价，通俗一点说，一个想要吃饭的人，第一碗饭的价值最高，第二碗饭次之，第三碗饭撑着了，则产生副效用。乔布斯的苹果不断推出新产品，这就是边际效用定价原则，即让你尝试创新的“第一碗饭”的高价值，英特尔当年的芯片也是如此。坚持创新的公司，就能够带来高价值。

边际效用定价会带来两种截然不同的做法：第一种做法是免费，通过降低试用门槛，让消费者试用，即第一碗饭免费。第二种做法是定位为奢侈品，即供给极度稀缺，但是又非常有价值，于是受到人们追捧。标准化产品多会采用免费做法，而人才、观点等则会采用第二种做法。例如黄花梨，加上艺术家的雕刻，第一次购买价值极高，第二次买不

到，这就是价值定价，也是边际效用的定价方法。

我们是价格市场的驯化动物，为了让人们更容易理解价格市场和价值市场的差异，对比图示如下：



图**3–4** 价格市场与价值市场的差异

在上图的左侧实线部分是价格市场。这个市场有一个假设，需求总量和供给总量匹配。

举例说明：市场需要1万台电视机，则长虹、海尔、索尼等厂商需要供给1万台电视机。如果供给大于需求，则价格降低；如果供不应求，则价格升高。

在价格市场中，高成本对应高价，低成本对应低价。逻辑十分清晰。实际上，这样的市场并不鼓励创新，例如iPhone的手机，如果单纯地讲生产成本，也只有1 000元左右，但售价高昂，人们是为了体验创新价值去购买。

价格市场也并非只是坏事，在创新性不足的市场，价格的衡量方式能极大地鼓励效率的提升，让组织供给者优化成本，降低消费者的成本支出。在非变革期，价格市场主导；变革期，价值市场主导。试想，一台笔记本电脑在2005年左右是多少钱？1万元以上，而现在3 000元就可以买到好电脑，这就是因为大量的标准化产品供给，供大于求，所以组织间彼此降价竞争，带来的是供应链成本优化，生产效率提高。

在图3–4右边的虚线部分是价值市场。这个市场不论价格高低，都将是高价值的。微信免费、谷歌免费，没人会否认它们的价值。CEO们的薪酬天价，也没有人会否认他们的价值。小米采用BOM定价，照样无人否认它的价值。再以板砖大余的课件价值测试为例，培训课件本身打印一本50元，顺丰快递13元，这是低成本，但是能够售卖到平均600元的价格。

创新是价值市场的基础。举例说明：在小米手机推出之后，360和阿里都扬言推出手机，可是后两者都没有存活，这不是马云和周鸿祎不如雷军，而是产品在创新性以及用户体验上无法超越小米，消费者愿意为小米的创新埋单。当然，小米的成功不仅是产品创新，其模式本身就是典型的价值市场的商业模式，只是产品创新是根本所在。

体验是价值的外化表达。任何具有高度创新性的产品，如果在体验上做得不够，则不能传递创新的价值。大部分人都是在用过去的思维看待创新产品，来和他们过去的感受做对比。

价值市场将存在三种价格，一种是高成本、高价值、高价格，例如黄花梨家具。一种是中成本、高价值，一般采用BOM定价，例如小米手机。一种是低成本、高价值，一般都会免费，例如微信。不符合这三种定价原则都将被淘汰。这将在不同的行业进行应用：

首先，人才、稀缺性产品将是高成本、高价值、高价格产品。

稀缺性资源例如黄花梨、钻石、黄金等稀有资源将越来越贵，投资这类产品只要持有长期心态一定赢利，短期炒作的除外。同时，土地、水源等稀缺性的资源投资也是如此。

人才是一种最为特殊的高成本、高价值、高价格产品。泰勒在科学管理中提出人的工资是计件工资，具有那个时代的科学性，因为在手工业时代向机械工业转变的过程中，市场的供给不足，效率是第一位的，能够提高生产效率则能提高利润总额。泰勒的计件工资后来被时间工资

替代，在平等思潮下，人人平等，每个人的劳动时间是等值的，所以基于分工给予不同岗位以不同的薪资，例如搬运工人薪水相同，每个小时20元的工资；市场人员每个小时50元的工资等。这种工资的支付方式很快就将被淘汰，因为企业主们发现，不论支付多高的薪水，员工都不会满足。这种不满足中包含有情感、被尊重等综合因素。所以，雇佣关系将很快被淘汰，取而代之的是投资关系，以人的成长为核心，帮助员工成长、具有技能，帮助他们实现人生价值最大化。

换言之，人才如果采用雇佣关系，都将是奢侈品，雇主支付不起高额的薪水。因而必须以投资的心态帮助员工成长，帮助他们实现价值，进而摒弃上下级关系，雇佣与被雇佣关系，剥削与被剥削关系，成为投资与被投资关系。画家、作家、培训师、教授们在这个时代里将成为最受人尊敬的职业，这些绝对稀缺和高价值的人才将通过粉丝来实现自己的人生价值，这是一个规模小，但是美誉度高的市场。

定制则是另外一种比较特殊的奢侈品，其原材料成本并不高昂，但是提供定制服务者需要专门的时间、设计和服务，这将导致成本高昂。这将是出于BOM定价市场和奢侈品市场中间的状态，且也将是未来奢侈品市场的典型形态之一。

其次，基于硬件等资源消耗型产品都将是中成本、高价值的BOM定价型产品。

地球的资源是有限的，稀缺性资源成为奢侈品，非稀缺性资源将只能采用成本定价，这意味着人们将减少砍伐行为，保护自然资源。

基于人类技术合成的产品，例如ABS手机外壳，将只能是成本定价。例如一个手机壳的生产成本是5元，就只能卖出5元。例如小米手机现在的定价为1 999元，是BOM定价，那是因为初期供应商不买雷军的账，抬高成本。而现在如果小米手机依然是1 999元，而非999元，则米粉们应该起义，要求降价。所有硬件产品都将如此。

这个市场目前是主流市场，但是将随着越来越偏向于成本定价，利润越来越低，供给的组织将逐步退出或者死亡，进而形成市场规模的缩减。

最后，基于低成本、高价值的产品都将是免费产品。

纸巾厂家已经在开始免费供给餐巾纸，大量的互联网软件都是免费的。这两种免费行为不是同一个含义，前者是因为产品价值低，所以采用免费吸引试用，进而通过其他方式（如广告）赢利；后者的开发成本并不低，但是当用户数量到了一定数量级，则用户的平均开发成本低廉，例如微信的6亿用户，均摊成本十分低廉。这个市场将是未来最为主流的市场，且随着时间推移，在人们的生活、工作中的比重越来越

大。

免费、圈子、刷脸与体验——4U营销模式

在传统的价格市场的营销中，人们单一地站在厂商的角度强调产品、价格、渠道和促销，或者单一地站在消费者立场上强调消费者、成本、便利与沟通，这种对立的观点在大数据到来的云市场是行不通的，不论厂商，还是消费者，都难以让品牌或者产品从数据沙漠里凸显出来。所以必须形成一种全新的营销逻辑，首先基于解决一个消费者共同的痛点进行产品创新，在开发、营销、试用、分享的过程中实行共建。这将率先拥有一个固定的目标群，然后通过这个目标群的六度空间来激发口碑，进而扩散到全体的消费者。这就是4U的营销模式。

4P+4C的混合模式退场，4U上场

在厂商论的时代，4P成为指导架构业务体系的模型，在过去的10年，4C成为了指导我们架构业务体系的模型，在O2O的数据化生产时代，4U才是符合这个时代要求的业务模型。对比如下：

表**3–4 4P**、**4C**与**4U**之对比

4P(传统线下厂商论）	4C（线下消费者论）	4U（线上消费者论）
product（产品）	consumer（消费者）	customer（顾客）
price（价格）	cost（成本）	value（价值）
place（渠道）	convenience（便利）	word of mouth（口碑）
promotion（促销）	communication（沟通）	trust（信任）

为了更为清晰地看到4P、4C、4P+4C混合模式以及4U之间的区别，图示如下：

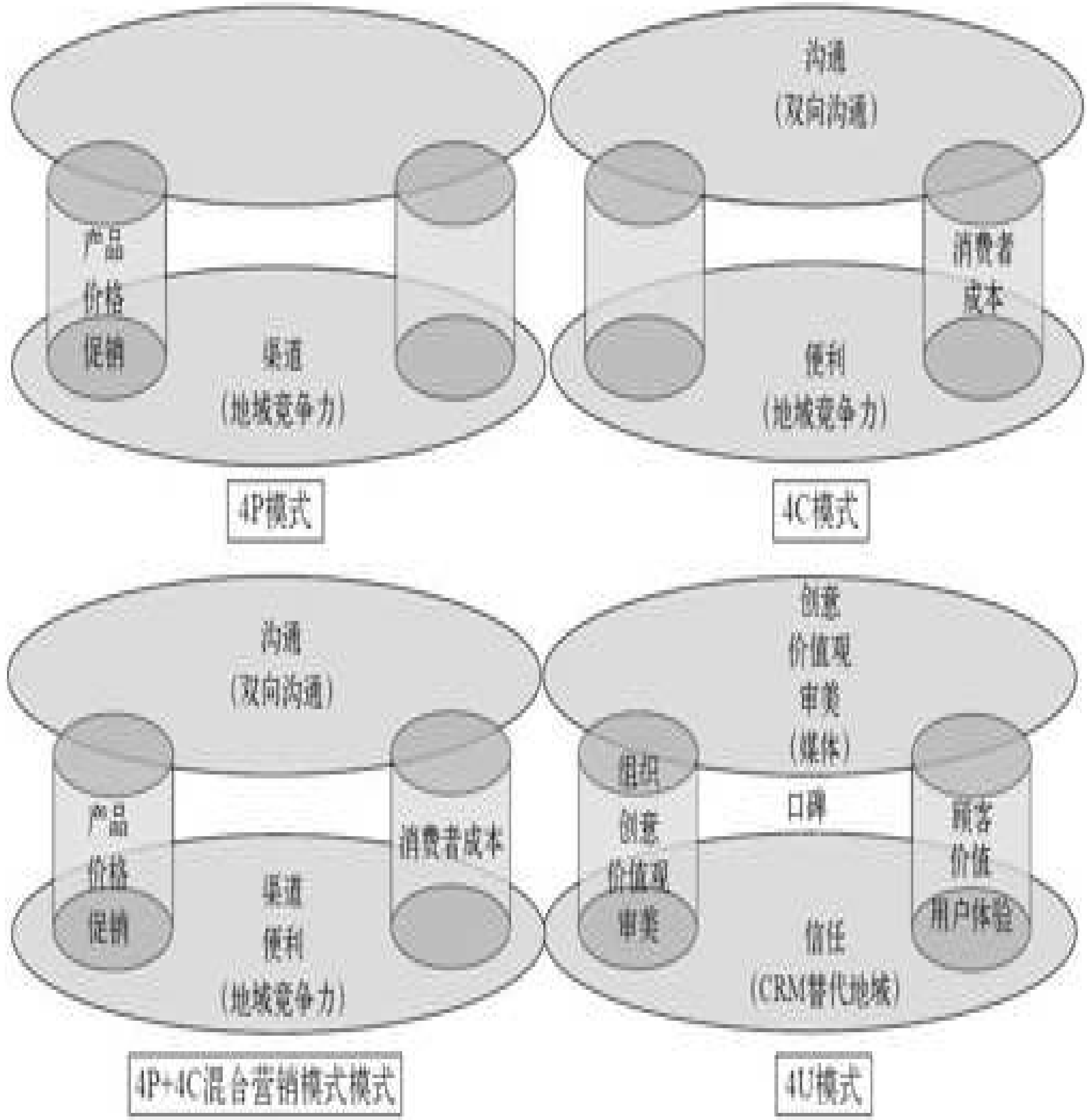


图**3–5 4P**、**4C**、**4P+4C**与**4U**的区别

人们会发现：在4P中，厂商对于消费者的关注是缺失的，因为“生产”是核心矛盾；4C模式虽然提出以消费者为核心，可是消费者究竟需要什么（组织究竟该在供给上进行何种改变）？4P+4C混合的模式，普遍存在于中国的企业中，一方面考虑产品的研发、制造定价、促销；一方面关注和消费者的沟通，同时扩张地域渠道给用户提供便利性。这种做法其实已经失效，板砖大余以前就职的乐蜂网就是这样做，每天小促，每周专场，每月大促，一次次地价格引导，但是增长缓慢，口碑缺

失。

而如果转为4U的模式呢？首先顾客需要一种用户体验和价值，价格促销并不重要；其次产品得有创新、价值观和审美，这才能够带来用户的忠诚；再次得注意积累用户数据；最后，基于创新、价值观、审美的主动分享和用户的体验分享，将带来口碑的传播。这恰好是符合数据时代的营销办法。

这个营销模型将和4P、4C一样能够清晰指导一家公司如何在内部进行营销变革，切分细化的组织结构，对于一个传统的制造型公司将分为销售、产品、市场三个核心部门；对于一个传统服务性公司将分为销售运营和文化运营两个部门；对于线上的服务性公司则分为营销运营和产品运营；对于一个线上的电子商务类（制造类）公司则分为产品运营（再分为技术产品、采购开发的实物产品）、销售运营和市场部。图示如下：

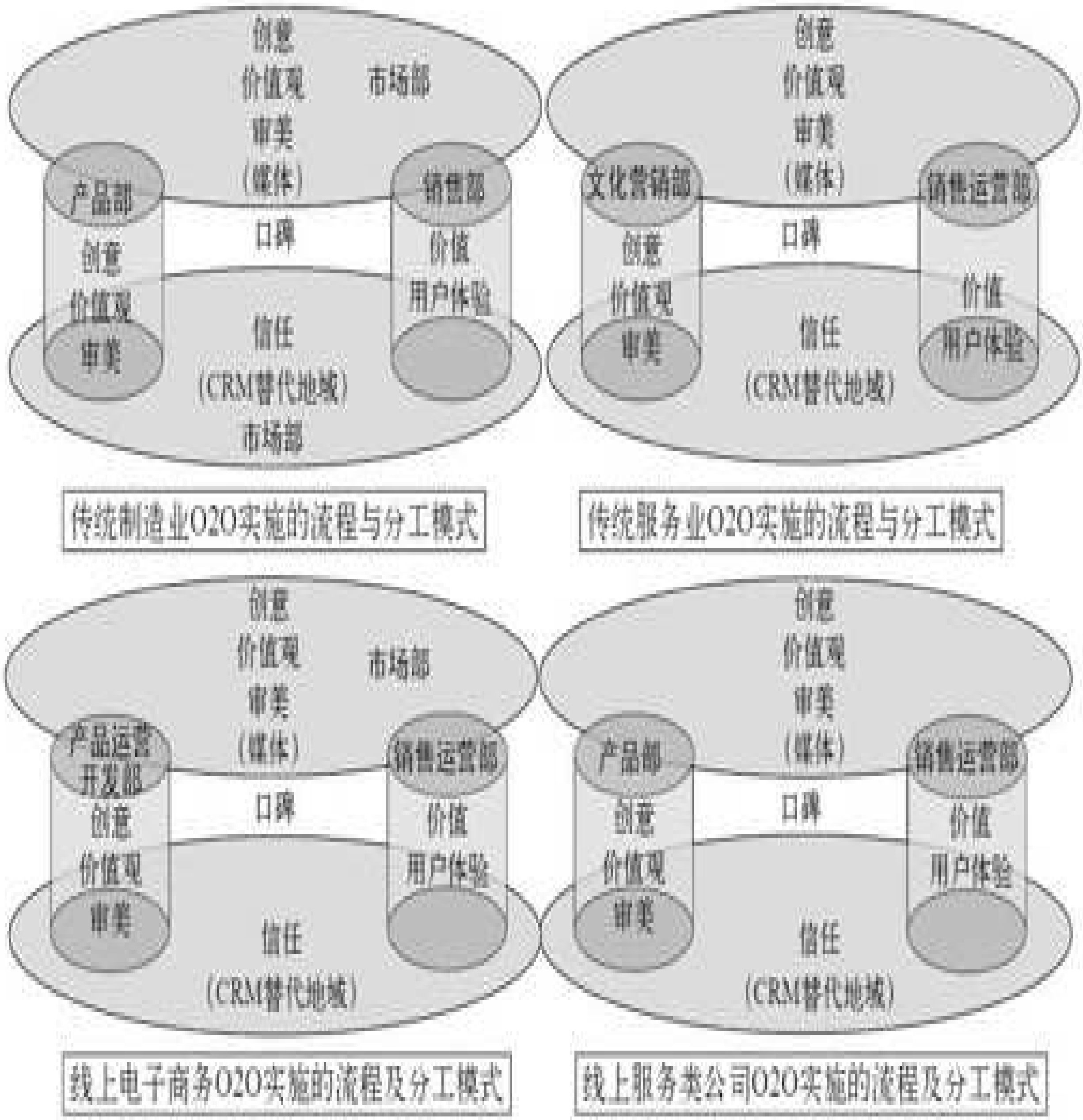


图**3–6 O2O**实施的流程及分工模式

从4P+4C的混合模式向4U模式的转变，从单向来看，产品到消费者到顾客数据的转变，表明单一的供给和消费对立关系转变成了顾客、经营者、投资人共建的体系，数据成为持续经营的支点；同时由强调价格、成本到价值改变了产品交换的基础，前者是假设物质稀缺而供给，后者是假设精神不满足而分享；正是基于此，所有的销售，准确说叫价值分享，都是基于信任的前提；进而促销、沟通成了一种口碑，因为自发的热爱而迸发的口碑。

首先，价值（value）：创新赋予价值

价格市场的商品已经大量同质化，同质化的背后是组织追求效率而不做创新的短期逐利行为。这让组织缺少活力，而且消费者也不厌其烦，他们希望感受到更多新奇的体验，这需要创新的支撑。正是创新和体验这两种力量埋葬了价格市场。

根据熊彼特的理论：创新带来价值。马克思认为价值是无形的劳动。边际效用则说明价值是一种满足感，而均衡价值论说明价值是供需之间的数量平衡，没论是哪个大师的哪种研究，创新带来价值，体验感受价值，分享传递价值总是不错的。所以，在4U价值体系中，创新价值成为起点。

创新有两种大致的方法论，一种是“排列组合”；一种是“换个角度看问题”。前者被日本软银的总裁孙正义所青睐，板砖大余曾经在北大MBA（工商管理硕士）班分享时现场举例，桌子上放着水杯，防水塑料布，还有餐巾纸。这三种风马牛不相及的物品放在一起将创新出什么？答案是：卫生巾。

再举一个例子，LBS、顺丰物流、电商这三个完全不搭界的事物放在一起又将形成什么？在分享现场无人能够回答。我列举了一个场景，说热恋中的男女在野外想要来一场车震，发现没有“作案工具”，于是他们用手机下了一个电商订单，要求在15分钟内送货到“作案现场”，于是顺丰物流根据LBS的定位将避孕套等送到现场。这将是一个LBS的电商服务。

再就是换个角度看问题，例如iPad平板电脑在三网合一之后将是一台电视机，耳机在云时代将成为云硬件、替代手机等等。

排列组合和换个角度看问题带来的结果，例如“车震送货”、“卫生巾”、“iPad电视机”等，这些新的定义是否会给你带来全新的体验？如果是，则说明体验到了价值；如果不是，则说明创新无效。所以人们通过分享去传递价值，你将愿意拍张照片将新奇的体验发到朋友圈或者微博上。

这就是价值从产生到传递的完整过程——创新创造价值，体验确认价值，分享传递价值。

其次，口碑（word of mouth）：体验与信任激发口碑

口碑在互联网上表现为一句话评价，在人际沟通上表现为对于体验的一种描述，不论是何种方式存在，口碑都以体验为基础，没有体验就没有口碑。举个例子，在大众点评网上诸多人对黄太吉的评价都很差，这就是体验之后的结果。

事实上，黄太吉在煎饼的创新上下了大功夫，为什么会带来差的口

碑？究其原因是信任度的问题，即来试吃的用户和黄太吉之间缺少信任，他们根据宣传的期望和实际体验的满足感给出真实的评价。

体验和信任是激发口碑的关键。再举个例子，小米手机在全国开展粉丝会，粉丝会的规模浩大是因为小米的关键动作。他们提供资金支持粉丝活动，且每次派高管到场与粉丝见面分享。这就是在营销信任和体验。一个没有信任的创新体验将让创新打折，这是互联网时代不争的事实。

再次，信任（trust）：基于信任的分享圈子，分享即销售

分享是价值传递的方式，一场线下活动、一次对话、一篇文章、一张图片都可以形成分享，可是我们看到很多分享并未产生大的价值，例如百度图片、微信圈中的各种文章等。这是因为分享缺少信任，就不能激发口碑。换言之，在创新价值传递的过程中，体验、信任就是孪生兄弟，有体验无信任就是黄太吉在大众点评网的状态，有信任无体验就是常规的朋友圈。

反之，如果基于强关系的朋友圈创造非常独特的体验，就将带来意想不到的效果。板砖大余曾经做过一个测试，调果师的试饮活动在朋友圈发起之后，60多位朋友表示要去现场品尝，这就是基于信任的分享，这种分享必然带来口碑。

事实上，只要是基于价值的分享，不论朋友们是否拍照发布在朋友圈——拍照发布只是一个广告思维，甚或是否产生口碑相传，都将带来销售，即自消费与信用投资的机会。

最后，顾客（customer）：基于顾客数据的刷脸系统

基于口碑、圈子，将形成一个顾客的数据库。这个数据库正是构建顾客持续体验和分享的基础——刷脸打折的CRM系统，即根据一度空间来形成打折层级，二度空间根据一度空间来形成打折层级，这将带来顾客数据快速收集以及激发口碑传播。以调果师为例：

表**3–5** 调果师的刷脸打折系统

	刷脸额度	核心人	运算逻辑	输入方法
一度空间	减10元	调果师全体	取高级别	一次输入默认
二度空间	减8元	调果师全体	取高级别	一次输入默认
三度空间	减6元	调果师全体	取高级别	一次输入默认
四度空间	减4元	调果师全体	取高级别	一次输入默认
五度空间	减2元	调果师全体	取高级别	一次输入默认
六度空间	减0元	调果师全体	取高级别	一次输入默认

“刷脸”的CRM系统将为用户带来惊喜的体验，他们会发现认识某个人将带来打折。这就是有温度的顾客数据。

4U的提出将更新传统的4P、4C对立的营销理论，让人们认识价值市

场的根本是创新（价值）、体验、信任与分享，体验+信任带来口碑，信任+分享带来圈子。

圈子分享、试用与投资

价格市场和价值市场存在两个假设，价格市场假设人们缺少某种产品的"必需"，价值市场假设人们缺少某种精神的"想要"。正是基于这两种假设，两种市场提供不同类型的产品形成供给，解决消费者不同的痛点，且组织供给的方式也将不同。对比如下：

表**3–6** 价格市场与价值市场之对比（**2**）

市场	价格市场	价值市场
需求假设	必需性产品缺少	想要的精神缺少
定价方	组织定价	消费者定价
定价理论	均衡价值论	边际效用论
供给方式	分销与产品陈列	投资与价值分享
销售方式	代理与零售	信用投资+圈子分享

根据均衡价值论，如果市场缺少必需性产品，显然价格、利润将十分可观，为此组织将自行定价、供给对应的产品，同时以分销与陈列的方式让消费者接触到产品，即在4P中的渠道和4C的理论中提及的便利性，这个市场的典型销售方式将是代理与零售手段。不论是基于4P，还是基于4C，其本质都是将组织、消费者视为对立。

而在价值市场，原则上是消费者定价，组织供给的方式将以被投资和价值分享为主导。对应的销售方式将是信用投资与圈子销售。比如在做一个创意项目之前，在圈子内形成分享，听取意见。在过去这种行为被视为调研，而现在则是价值的分享，即将项目创意、产品创意分享给身边的朋友圈，在产品上市之后，朋友圈里的人将是第一批试用者。这种做法在中欧的同学圈、投行圈非常常见，被一个很牛的投资人投资，将带来大量的消费者来试用该品牌产品。这就是圈子的分享。

那么这种做法是否会过早暴露项目创意，引来竞争对手？事实上，黄太吉和雕爷牛腩并未引来竞争对手，关键点在于价值的拥有者就是创业者本人或者联合创业团队的核心人物，换言之，如果换一个人来做相同的项目，结果会完全不同。阿里和奇虎都推出了手机，但是并未打垮小米，原因在于小米的联合创始人团队中的核心人物，有来自摩托罗拉研究院的院长做软件和硬件，来自原金山的同僚做MIUI等，做手机就属于雷军。换言之，圈子销售的本质是价值分享，这种价值分享的前提是创业团队的核心优势。

根据六度空间理论，每个人都存在自己的一度空间到六度空间，在六度空间里，人们的影响将达到每一个人。六度空间是SNS的核心原

理，这个原理现在被用在了圈子销售上。换言之，如果一个主导的分享人，基于创新产品的价值分享，能够影响到六度空间，则这个产品将被世界每一个角落的人知道。

一个人的一度空间，就是自己的朋友圈，包括家人、朋友、同学等，其一度空间的边界是彼此之间的信任程度，高度的信任构建了一度空间的朋友圈，然后逐层减弱信任强度。这个圈子基于对分享者的信任将极度热爱其创新的产品，并乐于分享他的产品。

六度空间理论奠定了以圈子价值分享为特征的销售模式的成立基础。实际上，一个人一度空间的人数是有限的，即口碑也是有限的。让产品创新的价值传递从一度空间传递至二度空间直至六度空间才是出路。这会将销售分为两种形态，分别为自消费和他消费。

自消费是指一度空间圈子，即和产品供给有强关系、强信任的人的个人消费，这好比价格时代的零售。比如在一个会所，强信任的朋友来消费，将会有一个友情价，形象比方是“刷脸打折”。他消费是指一度空间圈子中的人的一度空间，即产品供给者的二度空间。继续刚才的例子，会所老板的朋友A，有一个朋友B，B来会所消费，这就是他消费。这个消费也将更有意思，即B将刷A的脸。这就是圈子的自消费和他消费，让人脉的信任成为彼此的通行证，且直接刷脸变现。对应的B的一度空间里的C，将刷B的脸。这将建立一套完整的六度“刷脸”体系，即六度的信任价值体系，进而实现全世界价值分享的无缝隙覆盖。

另外一种方式则是信用投资，依然是基于一度空间的强信任。以调果师为例，板砖大余的太太通过投资成为调果师北京地区的投资人，戈八的太太同样投资成为杭州地区的投资人，这种强信任的投资关系替代了价格市场时期的契约代理关系，将代理商转化为投资商。板砖大余在北大MBA班分享时曾经被问道：传统代理商已死，那他们去哪里了？板砖大余的回答是死成了三种样子，第一种样子是死成合伙人，即投资商；第二种是死成品牌商；第三种是真的死了。

举例说明：一个传统的企业，在全国有着庞大的代理商体系，同床异梦。这个企业将如何实现转型？——让代理商成为公司的投资商分红，而非让其享受销售价差。这将解决代理商垄断区域之后的“划地为王”的想法，成为公司生死与共的伙伴。

归结来说，价值市场将遵循4U的营销模式，即以创新和信任为基础，拥有首批顾客，根据老客的信任程度来建立CRM的激励体系，传递价值和突出用户体验。

沙漏型商业模式：免费创业、信用众筹、人才投资与品牌孵化

价值市场是一个以免费为主的市场，而奢侈品的市场将以人才为主。这将引发习惯价格市场的以价差获利以及以低廉成本使用人力的经营者们的担忧，产品免费了、人力成奢侈品了是否意味着公司将不能赢利。事实恰好相反，免费的价值市场不光可以赢利，而且赢利的方式更为多样化，且更具有社会价值，促进人类的快速发展，促进生活水平的大幅提高。其赢利方式主要有开放免费的创业平台、信用众筹投资、人才投资与品牌孵化几种方式。参见图3–7。

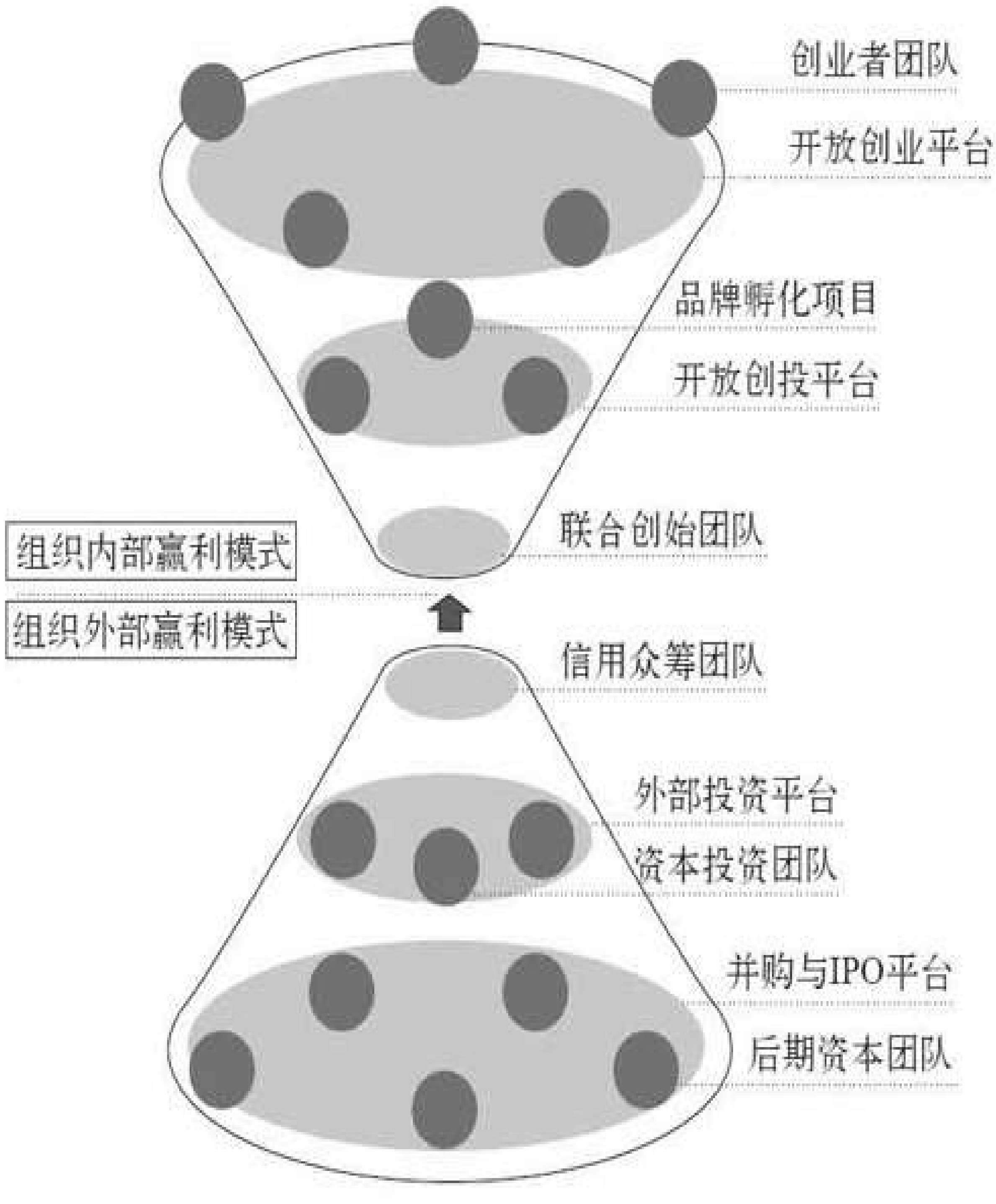


图**3–7** 沙漏型商业模式

互联网和工业时代进化到数据时代，根据熊彼特的判断：创新是将生产资料的重新组合。那么，如果未来的数据货币（积分）功能、消费者需求、组织供给的形式（销售形态）之间进行组合，将可能产生意想不到的创新商业模式。这样的商业模式颠覆了传统的正三角模式，即由

创业者投资，中间层是代理商，下游是零售商。对应的内部管理是，上面是高层，中间是部门中层，底层是员工。现在则是反过来，员工成为顶层，将开放的平台提供给员工创业，中间是创投平台，用于人力投资，底部才是联合创始团队。对应的另外一个正三角，则是资本市场的输入，以寻求倒三角的运营模式的终极出路。

任何一种商业模式必须是一个开放的生态平衡系统，形成自然的供给和消耗，同时还必须以产品为核心构建一个赢利模式，这将依赖于产品、人员、管理形成的企业价值系统。打一个比方，商业模式就好比一棵种植在自然界中的“苹果树”，其根须需要吸取自然界养分，包括资金、人才与资源，这就是外部供给；同时还得经过树（组织）的生长结出苹果并销售，这就是一个生态平衡的系统。果实能够卖钱，能够赚取利润来偿还资本使用的利息或者投资收益，这就是赢利模式。而这棵树的内部脉络清晰，可以有效输送从自然界吸收的养分，便于苹果生长，这就是商业模式的社会价值。

显然上述的商业模式符合这三个特征。这将决定在价值市场上会出现一种创业+创投的赢利模式，包含免费创业、品牌孵化投资与信用众筹。

免费创业与信用众筹

在这个商业模式中，终端的平台必须是开放平台，例如淘宝开放平台给卖家免费创业。这种做法目前在互联网的平台型公司使用，京东也在做开放的店铺后台，只是处于半开放状态。开放分享是价值最大化的手段，也是竞争中争取发展速度的最佳做法之一。但是其将伴随着价值观不统一的巨大落差，带来经营行为的不一致。比如淘宝大量的假货，就是由于经营者在开放平台中基于个人认知而采取的竞争举措，进而葬送了淘宝的未来。事实上，开放平台必须伴随另外一个动作，即人才投资与文化竞争力的打造，用价值观、文化来统一形成。

开放的免费创业平台为年轻人开放将成为趋势，这个趋势将极度发挥年轻人的创意性，带来平台的活力和独特竞争力。这个平台不光在互联网企业，在传统的连锁品牌企业也将率先开放，调果师就是这样的开放的免费创业平台；与淘宝不同的是，调果师在投入大量精力打造培训体系，从360小时的成长体系，到1万小时专家的成长体系，通过内部的大量培训，让一个不具备技能的年轻人成为创业的优秀人才。

与淘宝更为不同的是，调果师的背后以帮助人才成长为经营理念，即如果一个人才成为了1万小时专家，则可以通过创投帮助其拥有自己的品牌，这就是品牌孵化。这个孵化的过程也是人才个人成长的过程，

将实现年轻人个人价值的最大化。

与此同时，过去传统的代理商将成为公司的众筹投资商，不同之处在于这些投资商不享有地域经营的价差利润，因为这些赢利将分给创业的年轻人，他们和公司一起享受投资收益。这就是众筹投资。更为不同的是，这些众筹投资商并不是一般的天使投资人，而是与联合创始团队具有高度信任的朋友，即众筹投资的行为也是信用的众筹。他们的特征从投资行为来看更像是天使投资人，但在项目的选择上则是基于信用的众筹，而非单体项目投资。

人才成长、产品创新与文化竞争力

沙漏型的商业模式成立的核心基因在于其社会价值，即以人才成长为核心。以调果师为例，调果师从高校召集应届毕业生来平台免费创业，同时也接受社会人才的自荐，通过系统的三级人才成长体系，360小时打造合格店铺创业者，1万小时打造品牌创业者，之后通过MBA/EMBA（高级管理人员工商管理硕士）等开放式外部学习来培养企业家精神，这将让人才具备高度一致的价值观。这种人才成长的背后，文化形成核心竞争力，这正是开放的商业模式能够成功的关键。

商业模式能够持续运营的基础在于产品竞争力与赢利能力，这通过产品创新来完成，换言之，在市场竞争中，产品创新是一个公司运营的核心，没有好的产品将不能赢利，即使人才成长得再好，也将逐步流失。例如调果师选择鲜榨果汁为切入点，首先基于健康和食品安全需要，人们有着鲜榨果汁的需求；其次在产品配方上直接巨资引进澳洲拥有300年历史的经典配方，在食材上采用从澳洲和美国进口的有机甜橙，果径控制在75~80mm；最后在制作工艺上，调果师基于口感打造出独特性，保证每一瓶的出品都能调出同一味道。正是这样的产品创新和严苛，美食家级鲜榨橙汁的诉求才能够成立。

产品创新已经广受企业重视，例如雕爷牛腩，雕爷亲自进行产品和体验的创新，但是基于人才成长、文化竞争力的塑造却是短板，因为这是短期不能见效的动作。板砖大余通过和雕爷牛腩的人员访谈发现正是如此。短视行为背后是资本逐利，也是经营者投机思维在作祟。

人才“三岔路”——投资人、奢侈品人才、价值成长与免费创业

组织的主体从来都是人，产品的创新只是表达人的创新、体验智慧的工具。在组织水平分工、联合创始、自组织、文化成为“万有引力”之时，人将在组织中成为怎样的角色？对于已经拥有财富的人，他们将以资本为工具来进行价值和成长投资，以赎过去资本积累期消耗的原罪；

对于资本尚未形成高度积累的人将出现两极分化，一极将是组织雇用不起的奢饰品级人才，他们会成为联合创始人，通过创新获取更大的投资回报；还有一类“新鲜人”将通过在自组织内承担小型的免费创业项目，快速提升个人能力、价值；或者充当执行角色而实现个人的价值成长。对应的组织如果没有完善的培训体系，帮助人才成长，将不具备竞争力。培训就是文化万有引力的核心，这是最为扎实的价值观体验。

资本的善意：创新、人才投资与公益组织

在过去，钱被认为是罪恶的，基督教，包括儒释道都对钱存在一定的“非善意”评价。在过去的时代里，这没有什么不对。因为资本的积累是以消耗地球资源，或者剥削其他劳动者的成果不公平分配而导致。打个比方，对于煤老板来说，挖1吨煤如果价值2 000元，则煤老板将2 000元放进自己的口袋。挖1吨煤如果成本是100元，劳动者创造了2　100元的劳动价值，2　000元装进煤老板的口袋，这没有不公平——关键在于100元是否工资过低？如果低了，则是不公平。事实上，煤老板该向地球赎罪，他们必须将钱投向社会，让地球恢复平衡，人类才能保持延续。因为如果将地球和人视为一个平衡体，则地球瘦弱、人类肥胖，就会导致失衡，地球资源肌体枯竭病倒的那一天，就是人类灭亡的那一天。

人类过去的资本积累向地球犯下的罪，到了应该赎罪的时候，虽然铁、煤炭、石油在减少，但用这些资源积累了资本的人可以通过将钱投给具有价值的年轻人，帮助他们成长，让他们成为能够促进社会创新的人，进而增加地球财富，而非仅仅消耗地球资源。换言之，如果人的一生只是赚钱、消费，赚钱、消费，他对于地球总财富的增加没有任何帮助，这样的人生没有价值。而唯一能够增加地球财富的做法就是创新，对应地，资本该投向支持创新。

创新的主体是人，所以将钱投向创新，也是将钱投向具有创新价值的人，帮助他们成长为更有价值的人，进而实现更多的创新。这样的资本看起来将具有善意，而非血腥。板砖大余也不妨预言：如果资本在未来进行大量的投机，搞垮创新公司，将成为人类的罪人，将人人得而诛之。当前大量的天使投资、风险投资、基金等都可以做这样的事。

淘宝通过开放平台让更多的年轻人进驻创业，这是十分有价值的事，即让年轻人通过创业来提升个人能力，成为具有创新精神的人。反之，以微信的影响力，如果马化腾未来不做成移动电商的开放平台，而是收取高额的费用，则会遭到鄙视。因为即使板砖大余这样的小蚂蚱都在做“开放的创业平台”——所有的终端连锁店铺都免费提供给年轻人创

业，同时还将发放基本的生活费。也基于此，板砖大余认为所有加盟形态都将直接被免费分享替代。

资本的善意将让组织看起来具有公益性质。这里得区分几个概念，营利性组织和非营利性组织，公益和慈善。营利性组织是以营利为目标，非营利性组织不以营利为目标，但是并不能否认可以营利的行为，因为其营利是为了更好地帮助更多的人——所以非营利性组织就是公益的组织。公益又和慈善不同，慈善是纯粹的捐赠，和中国古代在灾荒之年，有钱人“施粥”是一样的道理。这种纯粹基于善的普世同情心，虽然板砖大余作为居士亦不认可——这只会助长懒惰的人更加懒惰，而非成为有价值的人。

在组织的社会作用中，CSR（企业社会责任）的概念被广为传播，多数人将其理解为公司赚钱之后进行捐赠。而更优的做法是通过商业模式的设计，直接将资本投向创新和有价值的年轻人，这就是组织的CSR，就是最优的做法。

营利性组织具有公益性质将对未来的组织变革具有重要意义，即组织边营利边公益，公益成为营利的衍生品，这将让公益成为大趋势。同时，这样的营利性组织将拥有巨大的声望，成为年轻人趋之若鹜的选择对象，这也必然带来组织资本的成功。对应地，不以营利为目的的非营利性组织，即纯粹的公益组织也可以存在。这将让社会成为公益社会，进而让世界温暖。慈善作为公益的一种形态将可以存在，但不建议大范围实施。

人才的边际效用：创新人与体验人、价值成长与免费创业

有钱阶层通过边营利边公益让资本有了善意，这样的阶层毕竟是少数阶层。更多人还走在奋斗的路上，他们通过学习、修炼已经成为优秀的人，这样的人将是人才的主力。如果将人才视为商品投放到人才市场，人们将会发现一个现象，即这类人才越来越贵，堪称奢侈品。还有一类人因为没有经验，创新认知都还不足，例如刚毕业的学生，这类人将成为越来越便宜的商品，直至免费，因为供大于求。这就是符合边际效用的人才定价规则。

第一类人的工作目标很清晰，寻求价值输出的平台，他们将通过价值观自由组合，成为自组织的创业者，并且自由组合能够生存下来的自组织将是具有创新精神的人（创新人）和具有体验实施技能的人（体验人）的组合。他们共同成为联合创始人，至于谁来担任CEO的问题，则不一而足，创新人原则上更适合担任CEO，但不见得一定担任CEO，前提是只要公平决策、内部分享沟通充分，就能达到好的结果。

第二类人的工作目标已很清晰，就是寻求个人价值的快速成长。他们将选择平台来进行工作，例如进入自组织担任执行性的工作、助手的工作等，在这个过程中提升能力和价值。但是这种选择将是以价值为导向的社会中的一部分，还有一部分人将会选择通过创业来实现价值最大化，即选择开放的创业平台来创业，例如淘宝、调果师等平台。“新鲜人”将形成以“价值成长”为导向的工作选择观念，对应地，大量的自组织和免费创业平台将出现，为新鲜人的创业实践提供可能。

第四章
风险即战略

O2O信号灯亮了，不论是对于传统商业的“红灯”，还是对于互联网商业的“黄灯”，或者对于数据商业的“绿灯”，都将带来一个共同结果——不确定性。

当工业时代取代手工业时代时，那时的确定性是发明的存在，不确定性是发明是否能够投入生产，即商业化的进程消费者是否接受？成本能否支撑？所以需要工业的大机械来配套，降低不确定性。在过去的几百年里这也带来大量的同质化制造，因为发明数量有限，人们将大量时间投入到消除不确定性的工业生产的管理中，这就是工业革命。

数据革命将带来另外一个结果，即创新——也包含过去的发明——是具有不确定性的，因为将有大量的新事物被创新出来。但是投资支持创新将是确定性的，投资就像过去的工业设备一样是一种手段，这种手段辅助创新降低不确定性。这种创新的不确定性和投资的确定性在沙漏型商业模式中有所表达。

熊彼特和弗兰克·奈特提到一个观点：在充分（静态）的市场竞争下，生产资料、信息、资源、人员完全对等，将不能产生利润。

举例说明：同是洗衣机品牌，相同的人才、相同的技术、相同的渠道，将形成消费者完全相同的认知，那么不同的洗衣机品牌之间就将相互竞价，导致完全没有利润。在红海的竞争中，利润越来越薄就是这个道理。正是由于信息不对等，组织才有着相对优势，进而淘汰某些品牌，获得优势地位。

不对等在工业时代表现为人在组织内部的理解、认知不同，在变革的时代则更多表现为外部的“不确定性”，同时还有内部认知的不对等，换言之，当外部环境、内部认知同时存在不确定性时，这将带来巨大的风险，同时对于外部和内部认知都清晰的人，这将带来巨大的机会。

例如，拥有雷军的小米在3年的时间创造了年销售额300亿的奇迹，正是由于在不确定性下，雷军利用其知识、认识的领先，采取系列的正确举措，形成了领先。当所有人认为雷军是做手机时，其本质是占领O2O入口；当阿里、360们认知到O2O入口重要性要跟进时，雷军采取免费策略，即售价=BOM成本的“免费”定价模式占领了市场份额；当所有人认为雷军有了消费者大为赚钱时，雷军又布局了互联网电视（客厅

入口）和豆浆机（物联网）。根据板砖大余的观察，雷军可能是中国企业界对当前发展趋势认知得最为清晰的企业家，没有之一。中国有句俗话：乱世出英雄。乱世就是不确定性的时代，英雄就是率先认识到未来趋势，并用价值观形成内部统领的人，雷军就是数据时代的乱世英雄。

不是每一个企业都拥有雷军这样的领袖，所以这个时代里，不确定性将是主旋律，包括外部和内部，这就是风险，所以当前的组织战略就是风险战略。

即使组织意识到风险是战略，也不见得能够成功，因为风险战略在当前的管理中，缺少可供参考的案例，所以最佳的方法就是：边在路上边分享，周鸿祎也说“成功者的心灵鸡汤都是马后炮”。同时在组织内部的经营中，不确定性和确定性还是不停交替转化的。当消灭不确定性成为确定性，意味着公司进步，接着又是下一个不确定性。

关于风险战略的管理，周鸿祎的奇虎公司提供了一种好的方法，就是“微创新”，将公司的发展视为多个风险项目，排除一个风险项目，就向前走一步；接着再排除一个，再向前一步。

试想，一家公司在核心项目进入稳定期之时，如果同时有多个风险项目在实施，则必然可能形成新的核心竞争力。例如腾讯的微信，在QQ稳步发展的同时，微信作为新项目推出，成为腾讯的绝对竞争力。例如360在安全卫士拥有大量用户之后，推出系列的新产品。在传统时代，企业针对研发投入大量的费用，本质就是实施风险战略，因为技术垄断是工业时代的核心竞争力。一个反面的教材是柯达，数码相机技术、复印机技术都是柯达率先研发出来的，但却未能付诸实施，导致柯达今天的破产。而天猫在和京东的竞争中，由于物流这个风险性战略项目的失败，导致发展势头不敌京东。马云现在成立菜鸟网络实施物流项目亡羊补牢，意义重大；如果菜鸟不能成功，则阿里是否能够存在都将是一个谜团。

换言之，不确定性下的风险战略，要让公司将发展中的每一个项目都视为风险，进行试错。根据项目的成功与否决定下一步的决策，这种做法就是周鸿祎所言的“微创新”。微创新一步确定一步，确定一步再微创新一步，这种基于风险项目的战略实施办法就像是一只乌龟的爬行，经营者得有乌龟的精神才能做好战略。对应地，风险项目未成功时，就意味着风险，就得具备“做孙子”的心态，成功了才能有“爷爷”心态。

直到一个公司有多个风险项目存活，同时还出现领先型的项目，这才成为一种确定性。例如腾讯在QQ这个项目的主导之下，活得很好。当培育出微博，就多了一个机会，但是情况依然不明朗；接着又出现了一个风险项目，就是微信，这个项目让腾讯在针对当下的移动互联网和

未来数据时代的电子商务中占据了领先地位，此时腾讯可以将全集团的资源、力量倾注在微信上，以寻求未来更大的发展。

事实上，腾讯在体内孵化出微信，那是腾讯的“腰粗”，有足够的实力来内部孵化，更多的做法则是通过外部投资来孵化新项目，百度的李彦宏就是这样做的，通过收购91、高德地图等一系列动作，百度实现了安全着陆。

而另外一个大佬的战略做法则趋于两者之间，他就是阿里的马云。在原项目阿里、淘宝、天猫、支付宝存在的前提下，马云单独成立菜鸟，且亲自负责来实施云物流项目。这属于半体外孵化，因为负责人是马云本人，虽然这也是不得已而为之。

这就说到了以风险战略为基础的“硬币的另一面”——机会战略：即通过投资、收购完成机会项目的孵化，机会项目依然得采用“风险管理”的办法，但投资却成为确定性的战略。这就是上述的马化腾内部投资微信，李彦宏外部收购91和高德地图，马云半体外孵化菜鸟。

不确定性的创新战略：试错与机会

过去的企业高管制定战略的出发点往往是基于商业模式，即关注机会大于关注风险。过去的战略之所以如此，是因为过去产品的创新较少，主要采用同质化的战略。泰康人寿的董事长陈东升就说：率先模仿就是创新，这就是同质化的竞争战略。换言之，就是基于最大风险的产品不做创新，而是寻求同质化的模仿，说得难听一点是抄袭，然后在管理和本地化的执行上进行创新。

而数据时代的情况则恰好相反，数据时代要求产品必须符合未来时代的需要，所以产品创新是第一位的，这必然导致风险大大增加，要知道工业革命以来的300多年，全世界创新的总量是有限的，专利综述和未来相比可以忽略不计，过去300多年的创新产品总量，在未来30年可能就会被超过。所以，产品创新的风险就大大增高，管理者必须关注风险大于机会——确认一个产品是否能够存活是最大的风险，这不光意味着排除了一个“路障”，还意味着公司可以活下来。

腾讯在过去微博、QQ、游戏、财付通等产品的支撑下形成稳定的平衡格局，事实上如果没有微信，腾讯的好日子不会支撑太久。恰好，微信成功了，腾讯集团的战略开始发生变化，即将微信作为新战略。微信作为新战略打开了移动互联网时代的交易之门，微信将有望替代阿里成为中国最大的线上交易平台。这显然是巨大的机会，微信让腾讯在数据

时代活了下来。

奇虎360在公司内部以产品经理为核心形成多个项目组，在安全卫士这个项目实施成功后，安全卫士成为360的核心战略，基于这个用户入口平台来嫁接其他产品，包括浏览器、搜索等产品。可是所有这些都是互联网的产品，在接近未来数据时代的移动互联网产品上，奇虎360并没有足够活命的产品，如果不出意外，周鸿祎现在该是热锅上的蚂蚁。

当然实施风险管理战略，并非只是一个产品创新与存活的问题，这里还包含若干个路障，都得一一清扫。下面基于风险的战略实施路径，将实施办法总结如下：

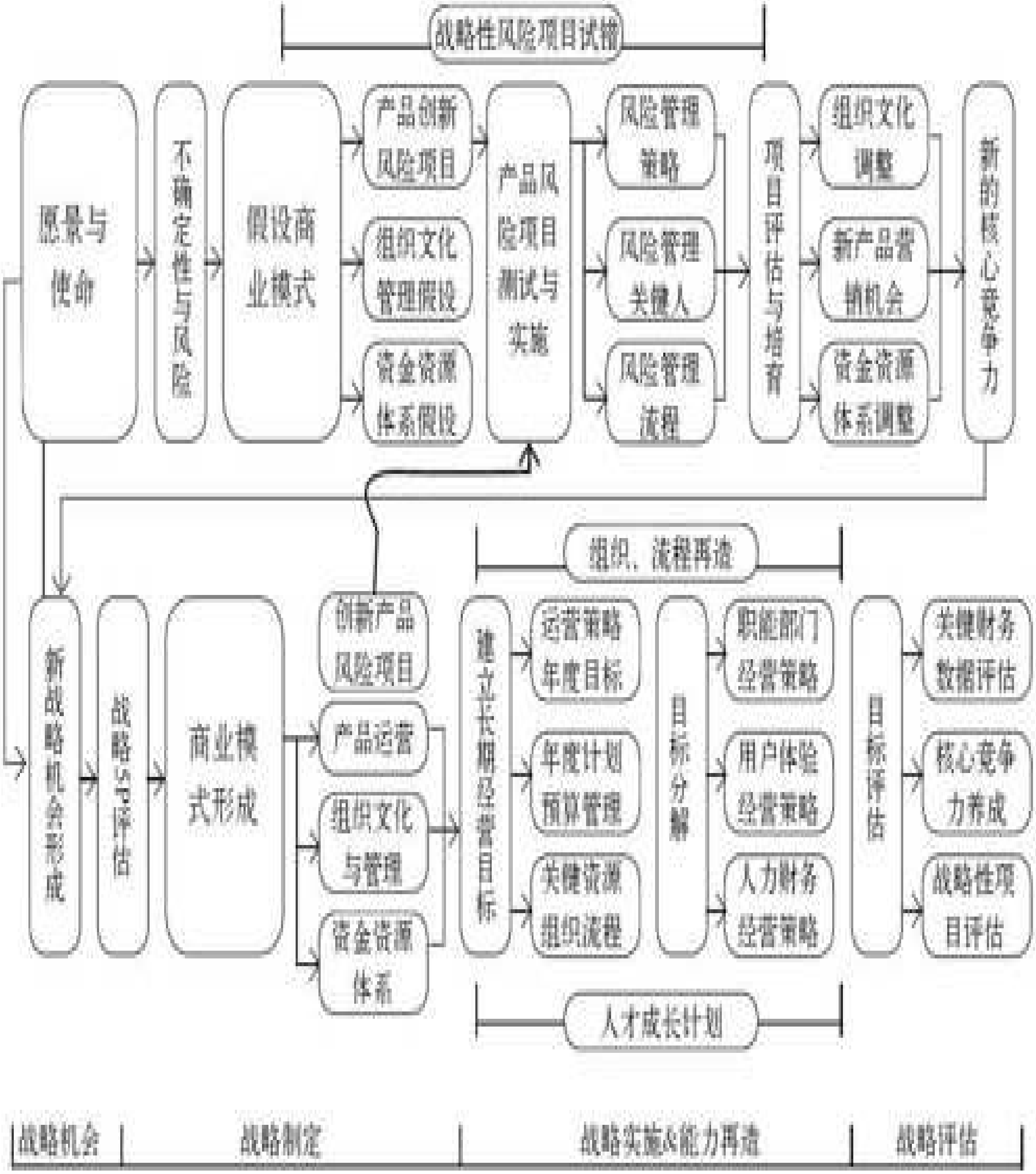


图**4–1** 基于风险的战略管理模型

愿景与使命：梦想与路径

“中国梦”甫一提出就得到广泛认同。60后梦想中兴与荣耀，70后梦想青春与开创，80后梦想公平与奋斗，90后梦想文艺与自由，“中国梦”三个字说出了60后、70后、80后、90后四代人的心里话。梦想就是愿景。一个梦想统合了一个国家四代人的视野，进而影响人们的行为，

这就是愿景的效能。人们会不自觉地摒弃一些不符合中国梦的做法，追求长期的中国梦的实现。

在通向梦想的道路上，人们充满着选择，受限于人力、资源、资金、能力等。人们往往只能选择其中的一条路径，确定一个目标来实施，这个目标与路径就是使命。

举例说明：我的女儿梦想成为一个蛋糕师，这是愿景。为了达到这个目标，她必须让自己成为一个吃货、拥有对美的鉴赏力、动手能力以及了解食品的相关制作工艺和精到的蛋糕制作技术，这就是使命。

再举例说明：板砖大余的终极梦想是“通过商业创新研究，让更多人减少痛苦，感受幸福”，所以就有“寻找幸福密码，并坚持研究与实践”的使命，有传道授业解惑的行为。

一个组织也是如此。一个梦想着做出最好喝的果汁的组织和一个想要通过好喝的果汁赚钱的组织，在梦想上看似只有两个字的差异，但是使命却发生差异，细化到日常的行为、决策上则是大相径庭。前者如果是利益和好喝冲突，则当然选择好喝，后者则需要考量是否选择赚钱。

一般来说，组织愿景和组织创始人的梦想息息相关。一个具有大格局、大胸怀的组织创始人的愿景往往具有更长远的效能，这是因为他想要做一件对社会有终极意义的事情，符合人类的发展趋势。例如阿里巴巴的马云、小米的雷军、海尔的张瑞敏、联想的柳传志等。这些卓越的企业家所负责的公司，都是有着长远愿景的公司。

确定组织愿景就是确定组织的终极价值，这个价值必须是符合人类发展趋势的，对人类有益的，否则将会夭折。确定组织使命就是选择路径，这个路径必须具有科学性，可被实施。如果视板砖大余为一个组织，要实现“通过商业创新研究，让更多人减少痛苦，感受幸福”的愿景，显然“寻找幸福密码，并坚持研究与实践”使命的确认，必须具备一些条件，即板砖大余本人是乐于去探索幸福密码的人，是愿意为研究和实践去投注精力的人。回顾板砖大余工作以来的14年，正是这个梦想和使命在支撑着自己前进，如果一件事情让自己感觉痛苦，不论有多少眼前利益，你都会选择放弃，因此要找到确定性的可以减少痛苦的思维和方法。

不确定性下的“试错”微创新：摸着石头比过河过瘾

弗兰克·奈特提出：组织经营就是在寻找确定性，不确定性将带来风险。赫伯特·A·西蒙则将战略风险的来源和构成分成四个部分：运营风险、资产损伤风险、竞争风险、商誉风险。这个概述非常完整，在日常运营中存在多种风险因素，例如发生在中国公关行业蓝色光标身上的案

例，一个员工损害了公司的小利益，且与管理者发生冲突，此时蓝色光标董事长赵文权发布了全公司的通告：开除该员工。这个日常运营中极小的事情却阻挡了未来可能产生的运营风险，让所有人知道公司的底线——不能损害公司利益，哪怕是小利益；更不能损害利益之后还理所当然。这个做法就有着“杀一儆百”的作用。同样发生在另外一家著名公关公司身上的案例是，一个员工拿公司业务做“私单”，公司发现了，考虑到这个员工是老员工、能力较强，就视作没看见，结果这家公司的业务每况愈下，员工缺少正直之风，导致的后果是诸多副总裁带着业务、带着团队出去创业，成为公司的竞争对手。

公关公司的案例是说明过去运营中的管理风险，实际上现在的组织经营，更多的风险来自于管理思维和外界环境的变化，内部运营面临各种新的思维变革、技能变革，这给公司带来巨大压力。彼得·圣吉在对欧洲公司的观察中提到：跨职能工作与敏捷流程成为趋势。诸多公司的管理者当前正是感觉到员工技能不足，驱动不了，所有的动作都是过程性动作，对于影响消费者差之甚远。所以板砖大余的实践项目——调果师——提出一条行为准则：所有不能影响消费者的动作都是耍流氓。当员工接受这个观点，就将跨出职能边界，做对消费者有用的动作。

小米手机在内部报销上采取无单据、拍照贴图报销的方式，这种方式看似带来资产损伤风险，实际上却是雷军的高明之处。首先小米的员工素质很高，这是一个因为价值观和梦想聚集的团队，一般不会贪小便宜；其次拍照报销就是符合未来敏捷流程趋势的，一个在小米工作过的员工，如果去另外一家公司就职而遭受报销单的层层审核，显然会不适应，进而想到小米的好处。这将让所有人将精力集中在做对消费者有用的事上，而不是消耗在过程沟通上。

传统的风险管理，更多采用控制的手段，而我们认为不论是经营风险，还是资产风险，竞争风险或者商誉风险，控制并非最好的做法，创新才是。一个合格的公关人知道，在舆情管理中，最好的危机公关是“转危为机”，这就需要创新。而风险战略背后的核心逻辑正是创新，通过创新的产品试错，来培育新的机会，甚至形成新的战略。

将不确定性和风险视为试错和微创新，在当前高度复杂的竞争环境中，可以有效地抵抗风险，是一条合理的战略出路。京东商城在物流体系没有成功之前是单薄的，因为所有人都知道电商是赔钱赚吆喝，可是当东哥强势做成物流体系，即将物流这个风险项目视为试错和微创新。现在京东有了三条腿支撑：前台电商，后台金融，链接消费者的是物流。京东商城瞬间让人感觉稳固、牢靠，值得信赖。

换个角度看问题，当将不确定性与风险视为试错和微创新之后，风

险将不再是压力，而是希望，有希望就有乐趣。就好比一个人要过河，是过河更过瘾，还是过河的过程中摸着石头爽气，显然，摸着石头的感觉其乐无穷。

假设的商业模式："自然长成"与二次架构

商业模式就好比是一棵自然生长的树，在树长成期望的大树之前，期望的树就是假设，换言之所有的商业模式都是被总结出来的，包括迈克尔·波特提到的"五力模型"也是被总结的成果。在当前外部充满变数的商业环境下，不论经营者是以静态还是动态的眼光看待竞争，假设在没有成为现实之前只能是假设。

假设的商业模式同样包含三个部分：基于果实（产品）的赢利模式，基于主干（组织）的价值系统，基于根须（资源、资金等）的资源系统。在产品的创新不能确定获得消费者的认可之前，商业模式是不能成立的。换言之，一个创业者如果发现产品本身存在问题，则必须立即终止创业项目，这将让损失最小；即使产品创新被消费者认可，也只是有了一个最低的前提——能够存活。至于是否能够将商业模式做成、做强或者做大，还需要组织的价值系统和资源系统。

所以，从产品的创新到组织的创新到资源体系的创新，都是不确定性向确定性的转化，这个过程就是一个商业模式自然长成的过程，如图4–2所示：

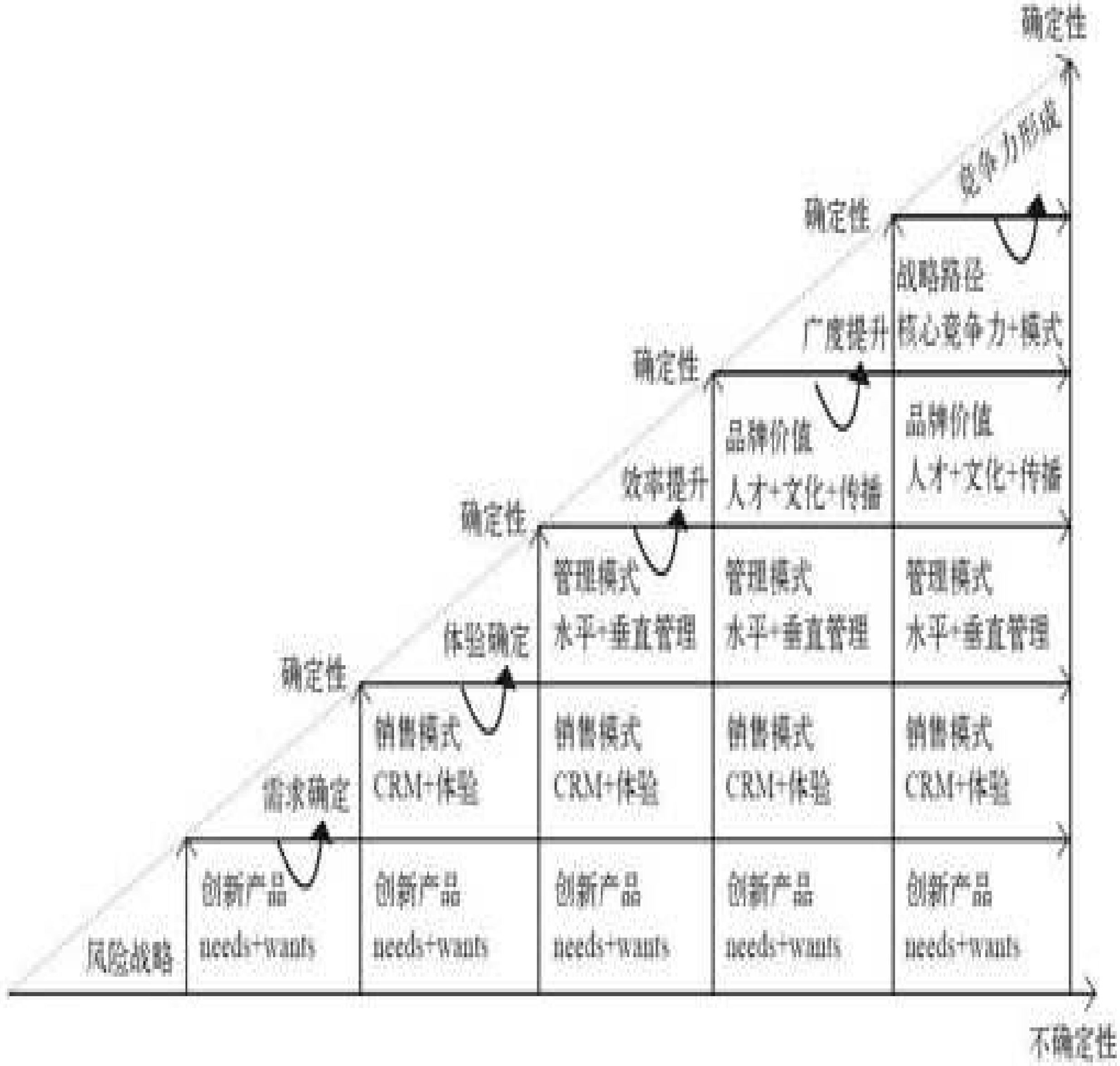


图**4–2** 组织发展的不确定性与确定性路径图

这个假设的不确定性的商业模式“长成”的过程也有一定的顺序性，就好比一棵树首先是种子育苗（产品创新），种子能够育成苗就是创新的产品得以存活（创新试错）；然后我们要将其移植到适合树苗长成的环境，这时就需要架构销售模式；接着需要浇水、施肥，这就是内部管理模式的形成，直到自然长成果实（营利性产品）；果实需要被更多人知道其营养价值，这就是品牌传播。至此，这棵树已长成，无须担心其是否能够存活的问题了。

但这棵树能否持续存活，或者是长成参天大树？人们需要基于这棵树来做新的二次战略架构，即是继续扩大果实的销售赢利（扩大规模）？还是培育树苗销售赢利（新赢利模式）？或者是直接将这棵大树

卖掉（并购）？或者基于销售赢利和培育树苗的新赢利模式而吸纳资金（IPO）？

在第一轮的品牌传播形成核心竞争力之后，公司将二次进入以上“不确定性与确定性”的发展路径，重新在核心竞争力的基础上寻求产品的二次升级、销售模式、管理模式、品牌价值、战略的二次升级，此时公司的经营就将进入相对稳定的状态。这就如同在宏观上，人类发展进入相当稳定的生活模式；也如同在微观上“熵”形成相对稳定的状态。

产品创新由不确定性到确定性，这里要解决的是产品的终极价值；销售模式由不确定性到确定性，这里需要解决O2O的架构设计，包含CRM系统、线上的销售入口、线下的销售入口，这是一个复杂的系统；然后才是基于管理、人才与文化的提升，通过架构人才的成长体系，让作为经营者主体的员工获得成长；接着是品牌的沟通，让人们认识到产品的价值，以及这个组织的社会价值——例如承担了更多就业，培养了更多有才华的年轻人等，那么将会有更多人，包括政府给予“阳光雨露”来进行扶植，这包含资金、资源、人才、思想等。

能够接收到外部资源的多少，决定着这个商业模式的社会价值，以及作为一个商业模式的可持续性，这种持续性带来强或者大。必须说，数据革命时代，大公司将不存在，取而代之的是强公司，即马云提出的“小而美”公司。

创新产品试错：创新“种子”

假设的商业模式下，创新产品试错是关键动作，即种下一颗什么样的种子。种下创新的种子需要一定时间的孵化，等待发芽。一个创新产品必须投向市场接受最残酷的考验，此时没有阳光雨露，要依靠自然发芽、自然求生，即产品本身的可生存性。

举例说明：调果师经过板砖大余9个月的亲自调研之后，开设了第一家试错的店铺，没有装修，没有视觉，连品牌都没有打出来，也不允许促销，不投放任何推广资源，就凭借最纯粹的产品力看其是否能够存活。实践证明，这个产品有竞争力，能够自然生存，所以才决定继续经营该产品。

这是最为残酷的求生过程。包括板砖大余写这本《O2O进化论》的书，其中有若干干货，真正能够解决企业面临的问题。但是，板砖大余并没有沾沾自喜，而是通过培训将其投放到市场，看被分享者的反馈。实践证明，书籍的内容有吸引力，能够被大家接受。同时，也有诸多人提出听不懂，所以，板砖大余进行了第四稿的重新创作，增加大量通俗的比喻，例如将商业模式的进化比作一棵树的成长，将O2O比作蒸汽

机，将不确定性下的试错打比方成“摸着石头比过河过瘾”，将战略形容成“乌龟”精神与“孙子”心态等等。

微信的发展也是如此，郑小龙带领的微信团队，在初期并没有得到太多重视，而是通过使用发现，口碑很好，用户数据很好，然后才拿到战略的高度上重视起来。

试错创新“种子”，还形象说明了另一个问题，即创新的基因是什么。这将在第六章进行说明，基于“必需”创新而非“想要”创新，是持续保持创新生命力的关键。前者持续，后者短期；前者是种子的优良基因，后者是投消费者所好。

风险项目管理：1S3P

产品创新种子是一个小团队在运营，前期并不能投入过多精力，否则将成本高昂。这必须遵循一定的项目管理逻辑。板砖大余介绍一个小项目管理工具：1S3P（该项目管理工具被乐蜂网原CEO王立成先生传授），即strategy（策略）、people（关键人）、process（流程）、project（项目）。

当在组织内部发现创新种子，即某个具有创新的想法时，可将具有创新想法的关键人提出来，由其单独建立流程，负责种子项目组的创新性实践。当种子投入到市场测试成功，则将其流程复制到大的体系中，进行组织的变革和人才的二次提升，这是较为稳妥的做法。板砖大余在乐蜂网正是这样工作的，通过不断的风险项目测试找到新的竞争力和支点，案例如下：

接手乐蜂网的自有品牌市场部，我面临上海、北京割裂的局面。我率先看到北京市场只有两个公关人员，在内部流程中毫无作用，员工士气低下，散兵游勇。我通过整合培训部门人员，改变职能，将他们形成“三人组”模式，即一个产品经理、一个公关经理、一个品牌经理，由品牌经理负责领导，分工是这样的：品牌经理主导营销策划方案，产品经理负责新品在乐蜂网上线（铺渠道），公关经理负责对外传播，三人商量着来。具体做法是，通过带着品牌经理撰写营销策划案，形成模板，通过带着产品经理上线产品形成乐蜂网的商品详情页模板，通过制定媒介排期表告诉公关经理必须在这个时间执行出这个结果。经过4个月的时间，6个品牌的三人组已经全部可以独立工作。销售部和品牌部已经完全认同市场部可以帮助到他们，员工士气得到极大提升，公司开始认可市场部的存在，这是第一次人才培养+流程再造。

在2012年9月，我开始实施第二次流程改造，将三人组打散，改造成营销部，包含CRM（其中两人改换职能）、公关（原公关经理组

合）、营销（原品牌经理组合）、新媒体（新招聘一人）、促销部（新招聘一人）。从这一刻起，我开始筹备2013年3月的关键战役，这一战的目标是让团队知道整合营销怎么做。2013年3月实施的关键战役取得了非常好的效果，市场部也被评为优秀团队。合作团队普遍接受市场部的存在，并认为市场部在公司发展中起到了重要作用。

进入2013年2月，北京、上海团队实现整合，真正的市场团队形成，这个时候的组织被改造为媒介传播部（公关、新媒体、CRM、促销传播、精准营销）、品牌（战略）规划部（产品、品牌、调研、工业设计、平面设计等），这是依托于核心总监、副总的能力成长，以及流程再造的结果。至此，团队初步具备打仗的“阵势”，需要细化的是创意能力、精准营销的能力、设计的能力，一旦具备，这将是一个可以拿到市场上打仗的市场团队。

必须说明一个事实：第一次再造成功时，市场部离职率为0，第二次再造时一个员工离开，第三次再造开始一个员工离开了。而接受再造的过程中，员工全员战斗，士气高昂，这样的结果也是我始料未及的。当然，基于创新种子的测试，同时肩负员工技能提升的做法十分耗费精力，因为关键风险项目不允许失败，对我个人在体力和心理的承受上是很大的考验。也是在这个时候，我认定自己完成了来到乐蜂网就职之后的第一个目标。

板砖大余的工作就是在实践风险战略管理，首先确定使命是让市场部在公司内部有存在的价值，然后实施5个风险性战略项目（刚才讲述了3个），在实施的过程中发现部门已经具备某种核心竞争力（第一次获得营销策划能力，第二次获得新老品营销+促销策划的能力，第三次获得整合营销的能力），然后基于核心竞争力确定下一个战略，即实施下一个风险性战略项目，直至3个任务在大半年时间内被实施完成。市场部被其他部门广泛认可，流程再造之后的效率提升（市场部每次只是增加一两个人手，而承担的工作量却是原来的两倍以上），员工技能提升，流程顺畅，以及市场部的被认同度很高，离职率很低，这一实践的结论告诉我，风险管理的战略模式不光能成功，而且收效非常大。当然，员工并不知道这一试错的存在。

风险项目评估：“家长心态”与“近视”

风险项目进行到一定程度将进行评估，和常规项目不同的是，风险项目不能以财务指标为评价标准，否则将可能扼杀美好的创意和潜力项目，而要确证创新产品的体验与用户接受度。这要求评估者一定不能“近视”。

同时，风险项目的微创新一旦实施成功，将在全组织内推广，并由此而配套全部的资源和组织文化体系的变革，这包含新的流程、新的职责和新的人员的进入。这也是决定一个创新的风险项目能否持续长大的关键。这要求项目负责人不能有“家长心态”。

举例说明：板砖大余在乐蜂网带领自有品牌的市场团队时，正是如此评估风险项目的。这个市场部的团队，最关键的就是拿下了四场关键战役，每一个重大项目的实施，都促进组织流程优化一次，团队能力提升一次。如此几个回合下来，合作团队感觉和市场部的配合更顺畅，内部员工的职责更清晰、能力更强。实际结果证明，这种做法得到员工和公司的一致认同。在外部团队看来，市场部很好，员工很幸福，原因是不“近视”，看到项目中的优秀基因并充分放大，同时没有家长心态，所有人一视同仁，以结果论英雄。

在公司注入资源进行了风险项目的升级、成为公司级项目之后，其必须服务于新的战略。例如京东的物流系统就是如此，40亿元的巨资投入在京东内部受到诸多质疑。但是刘强东强势坚持，结果是今天的京东获得用户的一致好评，从而在和天猫的竞争中占据有利位置，让我们看到了第一个可能超越天猫的公司。

核心竞争力养成与战略机会

风险项目的微创新和试错在评估成功之后，将形成新的核心竞争力。京东的核心战略优势是物流体系，未来的京东就可以通过物流帮助其他的电商实现O2O，同时对于大宗商品的电商只有京东可以实现。今天，我们看到的京东不再单薄，而是形成以金融、物流、电子商务支撑的稳健发展的公司。

过去，淘宝的优势是数据和销售额，至今在天猫尚未绝对强势的情况下，阿里巴巴系的优势是支付宝，互联网金融这一个点就足够玩了，且占据了未来O2O的最核心入口之一，如果国家政策放开，支付宝将可以比肩国资银行。

在微信没有成功之前，腾讯的战略产品是QQ和微博，在微信成功之后，微信支撑了整个庞大的腾讯帝国，形成了新的核心竞争力。其展望的将不再是IM（即时通信）这个狭小的市场，而是未来的移动互联网的电子商务、互联网金融等领域。阿里由此而变得岌岌可危。

再例如曾经的波导手机，当时的核心竞争力是全国的渠道，包括农村渠道。这个核心竞争力波导就没有利用好，进而现在处在A股退市的边缘。反之，一个广东企业美的则使用得炉火纯青，在美的电风扇一举拓开农村市场后，美的跟着推出了几乎所有的家电，除了电视机、手

机。

一句话概括：基于风险的战略管理，其目的不光是平稳度过不确定性的时期，还得在风险项目管理的时候累积公司的核心竞争力，进而带来确定性的战略机会。所以，不论是京东，还是淘宝、微信，这些公司都将是中国伟大的公司。

新商业模式形成

新战略机会一旦形成，组织将进入以机会为主导的平稳发展阶段，进而构建完整的商业模式，并重新部署人力资源、组织结构等，形成新的商业模式的组织管理流程，搭建新的资源体系，基于商业模式重点挖掘产品的赢利模式，由粗放式经营变为精细化经营。

这个时间是组织能量最为强大的时候，同时也蕴含着危机。例如阿里系就是在淘宝、阿里巴巴、天猫、支付宝四翼齐飞的时刻遭遇了危机，因为物流项目的失败而遭遇危机。不妨回顾一下阿里的发展和危机：2003年非典时期，人们谈“非”色变，彼时正是马云的创新机会。他敏锐地看到，缺少网上交易习惯的国人，当不能走出家门购物，是否意味着网上购物的习惯可以被培养？于是一则“网上交易，创造奇迹”的广告，在人们必须收看的电视节目空隙中播出，瞬间抓住了观众的眼球。人们知道，原来不出门也可以购物。

也正是在这一年，他提出了做淘宝的尝试。易趣是当时中国最大的C2C网站，由于平台进驻需要收费，易趣并不普及。马云再次抓住这个创新机会果断出手，他提出淘宝平台免费，进驻针对消费者打出“淘我喜欢”的广告，并推出了支付工具——支付宝，极具创新的做法瞬间吸引了大批的小白领创业者。随后，免费开放平台带来了让人眼花缭乱的创新体验，从免费开店，到淘方便、淘便宜、淘品牌，远在加拿大的朋友们会在中国凌晨5点就趴在电脑前面，准备秒杀一件便宜的商品。2010年，经过几年沉淀的“光棍节”再次引领潮流，并以此为目标令淘宝达到了顶峰：2012年单日销售191亿元，2013年单日销售390亿元。于是有了马云和王健林在央视著名的对赌。

也是在2010年，巨人阿里在这一年的几个举措连连受挫。首先是物流项目，马云提出的集中仓储由于不便利、收费等特征被淘宝卖家束之高阁，其次是一淘比价搜索被京东等抵制，再次是天猫被以京东为首的垂直电商网站猛烈狙击。正是2010年的失败，一直创新且领先的阿里处在了下滑拐点，在2011年，微信的推出，为懵然未觉的阿里埋下了最大的竞争地雷。

2014年的元旦刚过，一份天猫店铺续约数量的数据被泄露，4 405家

旗舰店、2 336家专卖店、1 157家专营店放弃天猫签约，没有被公布的淘宝的关店数量则是更为惊人的数据。在天猫、淘宝逃荒潮的背后，是一系列阿里系危机爆发的前奏：

第一，京东的物流体系打垮天猫。东哥是个狠角色，从2011年开始，其连续3年投资超过40亿元打造自有物流体系，也正是这支物流体系塑造了京东的高黏性。在外界看来这仅仅是物流，而实际上这却是培养O2O数据“温度”的“撒手锏”。O2O的核心是CRM，即数据。这些网站后台的数据是一个个有温度的人，物流体系让京东的送货员来到身边。这是将虚拟的沟通转化为真实的沟通，这种沟通增加了CRM数据的温度，弥补了电子商务情感沟通的不足。当然，从表象来看是便利。

第二，一淘遭遇抵制。在2011年，一淘高姿态亮相，马云以开放心态认为只要有利于消费者的动作，就能吸引所有人，他用免费干倒易趣就是如此。这一次他遇到了强势的东哥，直接将价格数据图片化，让你无法采集。事实上，之所以能够被京东抵制，本质上是一淘搜索本身的硬伤。用户需要的是价值搜索，买到高质低价的商品，而非单纯的低价，淘宝烂货已经让人们头疼了，比价搜索失败是因为用户不买账。

第三，淘宝“低质低价”过了新鲜劲儿。虽然淘宝在2010年到2013年，每年的“光棍节”单日销量屡创新高，但实际上这已经是回光返照。价值市场到来之后，人们购买标准化商品的需求已经不是低价，而是免费，同时不光是免费，还要高质量。以淘宝为代表的低质低价已经落伍。例如小米手机的BOM定价本质是免费。板砖大余也可以大胆预言，未来的消耗性硬件产品越来越便宜，直至免费。

第四，微信抄了阿里的底。如果人们能够站在数据时代往回看，PC端的电子商务其实完成了一个动作：将实物商品数据化。这将决定数据革命时代，所有商品都是数据化的，O2O作为数据革命时代的“蒸汽机”将成为所有商业销售的内核，换言之，CRM才是数据时代销售的内核，而非前台呈现的商城，不论是淘宝商城、微信商城、微博商城、天猫商城，甚或是线下的黄太吉、雕爷牛腩。微信模型本身就是一个CRM，基于用户的强关系，以服务号成为销售商城，以订阅号成为品牌商城，前者是天猫、京东的商城模式，后者取代官网。阿里推出来往，马云放言是看不惯马化腾用游戏赚钱，马化腾则回应马云害怕微信，甫一交锋，马云即收声，因为没有人比马云更清楚内幕。

第五，收购新浪微博是后手。将淘宝商城数据导入新浪微博，成立微商城是个错误的做法。基于用户的定制需求，未来的用户需要的是创意化的定制商品，而微博完全具备定制搜索的特性，同时因为SNS特性，其将具有非常好的传播特点，换言之淘宝+新浪微博将是未来创意

化产品的交易平台，前台必须是定制搜索，后台必须是大量创意自组织的供给，例如某个十字绣的绣娘、某个未成名的画家等。收购微博之所以成为后手，是因为阿里还有一件最重要的事情要做——用云物流重塑用户温度，之后才可能基于云物流盘活微博这个定制搜索+创意供给的平台。

第六，支付宝成为无源之水。支付宝和基金联合推出了余额宝业务，这是支付宝走出的重要一步。这一步的意义重大，将改变阿里系的营利模式，由大量买家付款和卖家延期支付导致的现金流池子，让阿里本质上成为一家金融公司，余额宝的推出将让这家金融公司成为一家投资公司。可是，如果天猫、淘宝逃荒潮继续，余额宝也终将是无源之水、无本之木。

2013年下半年，马云远走深圳成立菜鸟网络，开始经营物流。马云同样给出温情的概述，让更多80后走向前台。实际上，巨无霸的阿里已经走入百足之虫的窘况。如果马云不能在物流的创新上挽回颓势，则阿里3年后就将轰然坍塌——用物流来升温数据（用户）强关系，创造创新体验，是阿里最后的救命稻草。

在阿里以余额宝为核心的商业模式下，阿里系的本质是一家创投公司，依赖于支付宝强大的资金池。马云比任何人都清楚，卖家和买家的黏性的重要性，而物流正是提升黏性的关键。

京东是一个成功的案例，用物流的便捷性、211及时达塑造了用户，即数据的黏性。虽然菜鸟并未对外公开任何内部运营的细节，但是凭借对于未来数据革命时期的推测，大致可以判断，菜鸟的物流将和京东物流有所区隔，即采用云数据的制造和物流结合，而非单纯的人力+货源模式。假设一种情况，一个用户在微博上搜索“白领装饰画”，这个用户心理有一种偏好，一个未成名的画家响应了需求。他们通过来往沟通，确定了意向，并支付了费用，画家画好之后，用户从云端下载这幅画，用家里的打印机打印出来，这种模式必然是菜鸟云物流的特征的一种。当然，基于人的物流不能省略。

不论菜鸟最终的物流做成何种模样，这不是重要的问题。重要的是菜鸟必须成功，这是阿里系避免下滑的支点。有了这个支点，将可以焕发新浪微博基于移动互联网，基于未来云制造、云物流的可能性。这个支点将再次以创新性和独特的体验，给用户带来黏性，让人耳目一新，进而用户、卖家再次聚集，并再次为支付宝输入水源和能量。

阿里在一切如鱼得水的机会面前，因为一个试错项目的失败而跌入下滑的拐点，而京东正是抓住物流的机会崛起。正如嘉里集团董事局主席郭松年所言：成功乃失败之母。此话正是基于风险的战略管理的精

髓。在新商业模式的形成过程中，企业必须具备危机意识，同时孵化创新的风险项目，以获得可能的更多的发展机会。

再看百度，作为曾经中国市值最高的公司之一，当前在变革中正面临危机，其对移动互联网的误判，认为移动搜索也和电脑搜索一样，导致它失去了大量的市场份额。但百度是幸运的，它还没有出现替代性的竞争对手。如果语音搜索和图形搜索出现，百度可能就没有了。

与之相反的是谷歌，这个高度创新的公司永远同时培育着多个创新的风险项目，同时还通过收购等手段收购大量的创新项目，以保持公司的高度活力。从搜索引擎、地图、大数据工具、谷歌眼镜，到广告业务，谷歌几乎无所不包，究竟是什么造就了今天的谷歌，正是创新和创新性风险项目的实施。

新商业模式的5P战略评估

在战略丛林中，不论哪个学派都有其理论依据和实证性的案例，这也不过是从不同角度看待问题的结果。换言之，战略丛林中的多数战略理论都仅仅是战略的一个面，战略需要一个系统的评价体系。加拿大的管理大师亨利·明茨伯格（Henry Mintzberg）完成了这个任务——5P的模型，分别为：计划（plan）、计策（ploy）、模式（pattern）、定位（position）和观念（perspective）。

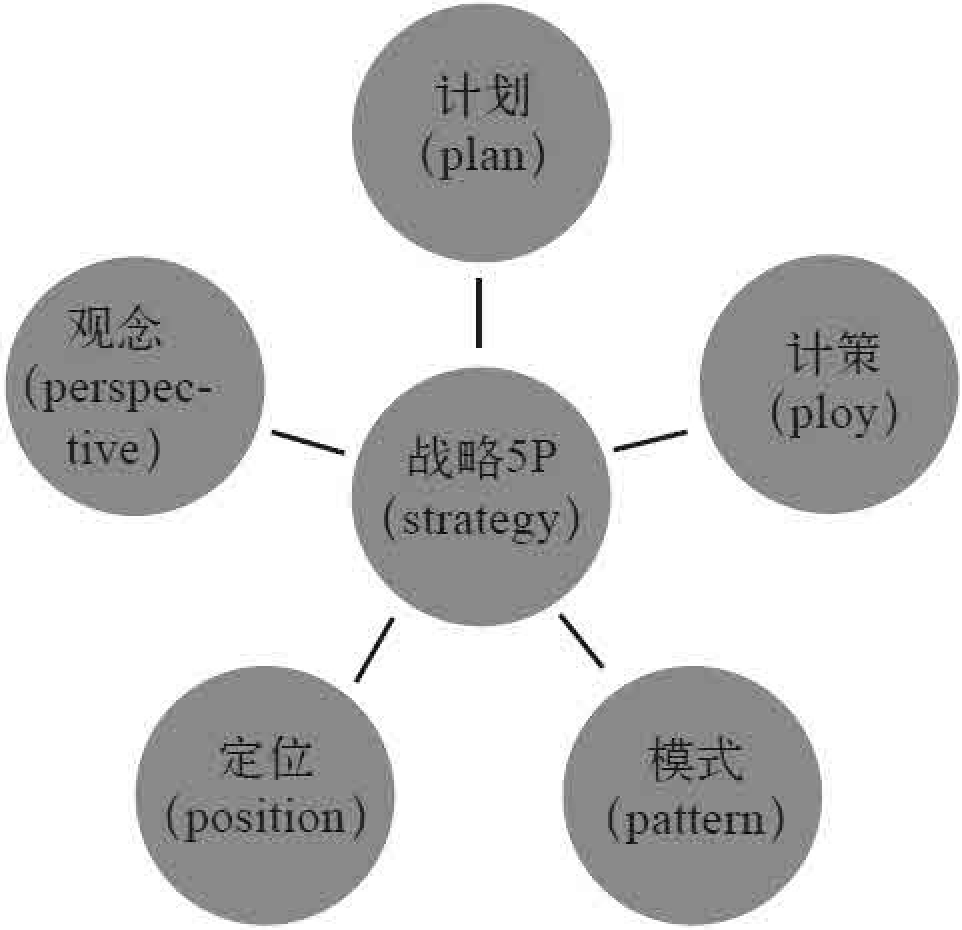


图**4–3** 企业战略的**“5P”**

明茨伯格的5P模型，既可以使用在风险战略管理中，也可以使用在常规的战略管理中。不同之处在于，风险战略管理中的计划为风险性项目计划，传统战略管理则是扩张性项目计划。具体阐述如下：

第一，战略观念架构：愿景、使命与价值观

战略风险不光来自外部竞争，也来自组织内部，例如价值观，员工对公司的认同度。一个不能长久存活的公司，站在长时间的跨度上俯视，只会败在观念上。例如柯达败在不具备风险意识，不愿意接纳新的技术、打破现有稳定状态上，即不愿意变革。而与之相反的案例是，淘宝为了推行服务战略，以“小二”的称谓称呼所有的员工，员工对小二称谓的认可就形成了服务的观念。

战略观念的形成由三部分组成，即战略愿景（vision）、行动使命（mission）和价值观（value）。

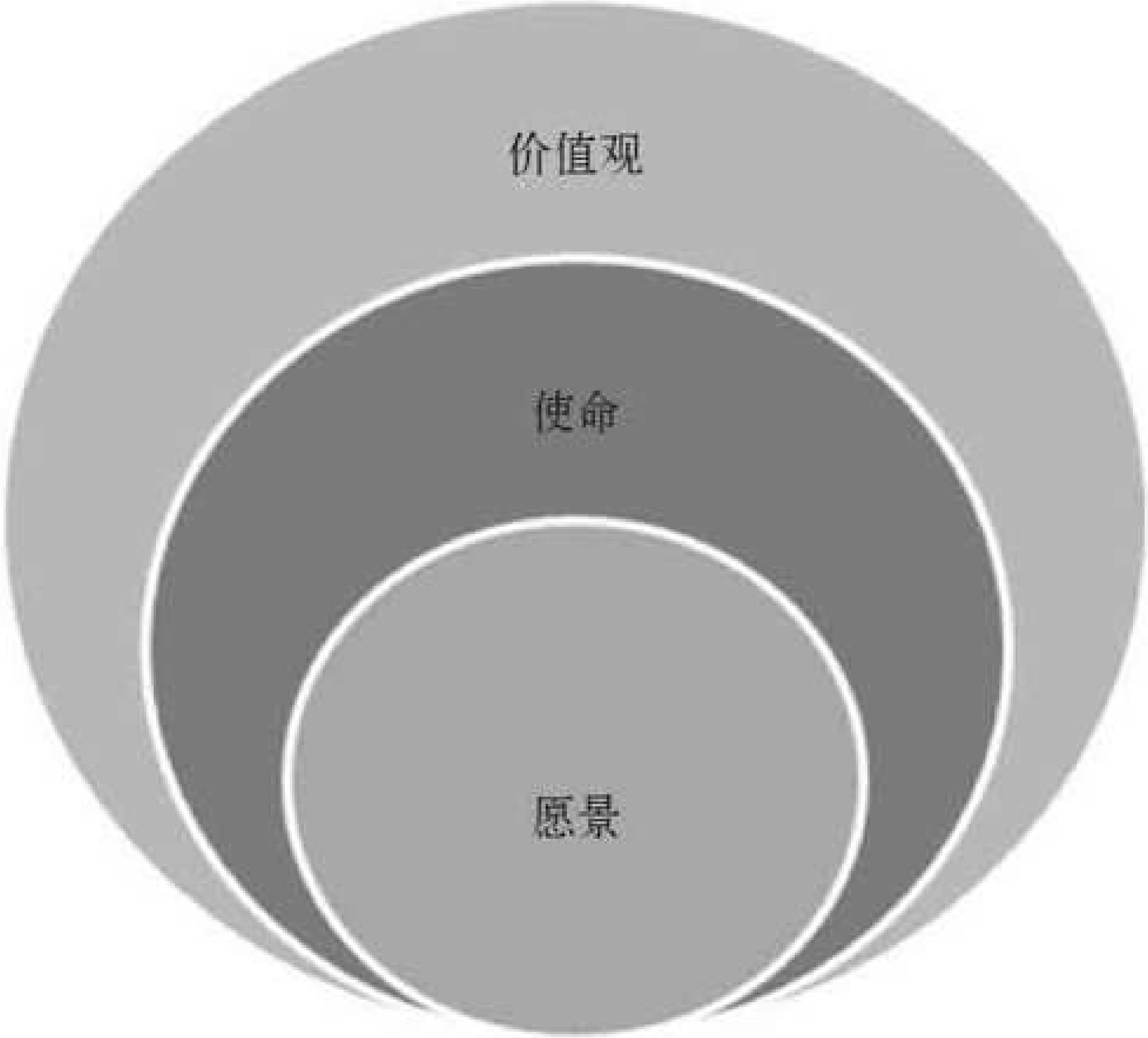


图**4–4** 战略观念的构成

换言之，新的商业模式形成决策之前，要回顾价值观体系是否符合愿景、使命与价值观，进而确认其是否具备长足的发展潜力。对于试错成功，但是不符合公司战略观念的项目，最好的做法是单独投资一家公司来执行，否则将带来文化的错位，让员工无所适从。

第二，风险战略计划形成

形成的商业模式还要能形成计划。例如在本书的写作过程中，板砖大余清晰地看到雷军的未来步骤是：硬件入口+软件个性体验+打通物联网生活的路径。每个公司到了年终，都会制订第二年的计划。国家的五年发展规划也是一种计划。

这里举一个板砖大余亲身经历的案例：2001年，波导手机在和摩托罗拉、爱立信、诺基亚等的竞争中举步维艰，因为一线城市，北京、上

海、广州等都被巨头占据，国产手机没有生存空间。此时波导董事长徐立华提出“农村包围城市”的战略，并形成两年建立全国300个地级市和3000个县级市的渠道覆盖计划，为此，公司的销售人员背着包就来到一个陌生的城市，开始拓展渠道。事实证明，两年后，这个计划执行得非常好，波导手机成为和诺基亚、摩托罗拉并行的销量三强。计划是静态的，很难满足企业竞争中的全部，所以只有在计谋确立的条件下，计划的实施才有价值。

第三，战略定位形成

定位是由里斯和特劳特提出的，是在开放的市场中划定一个边界。新的商业模式正是可以划定一个边界，这个边界一般是组织的核心竞争力，或者消费者的心智边界，或者是产品的物理需求边界等。诉求是定位的表现。战略实施之后，模式一旦形成，在不同的阶段可以采取不同计划，形成不同定位。即但凡符合模式，并增加公司利润的做法都可以形成定位。

第四，战略计策的实施

战略=计策（ploy）。计策在计划之前，是在特定的环境下，或者行动过程中的手段和策略，一种在竞争博弈中威胁和战胜竞争对手的工具。计策不见得会实施，在《孙子兵法》中“示敌以弱”就是计策，这种计策一旦被媒体放大，则成为威胁竞争对手的计策，例如在美国与苏联的竞争中，美国放出烟幕弹，要从地球之外建立核打击能力，导致苏联中枪形成军备竞赛，最终导致苏联的解体。

计策也可能被实施。例如波导确定了“农村包围城市”大计策之后，在执行的过程中遇到重重困难，首先没有代理商，为此过去卖海鲜的土老板也被发展成为代理商。其次，有了代理商又找不到门店，为此，波导又出了新计策，就是将所有现有的手机零售店的门头，全部免费更换为“带有波导logo的门头”。这个计策成功了，波导的知名度迅速扩散，诸多首信、科健等的代理商转而成为波导的代理商，渠道迅速铺开。

第五，战略模式的形成

战略=模式（pattern）。战略成为模式的基础是核心竞争力，即符合核心竞争力的全部行为都被认可。这将形成一种信号，引导组织中的全体人员向某个特定方向思考。

例如中共十一届三中全会之后，“黑猫白猫，能抓老鼠就是好猫”的论断，就形成了一种以“经济发展”为第一目的、发展结果为评价指标的发展模式。

如福特汽车公司总裁亨利·福特要求福特“T型”汽车全部漆成黑色的行为，就可以理解为一种战略。企业的行为模式是在历史中形成的，因

此，你在制定企业战略的过程中就必须了解企业发展史，在选择战略时要充分考虑并尊重企业原有的行为模式，因为它会在很大程度上决定企业未来战略的选择和战略实施的有效性。若要改变企业的行为模式，首先必须充分认识到推行变革的难度。

明茨伯格认为，战略作为计划或模式的两种定义是相互独立的。实践中，计划往往没有实施，而模式却可能在事先并未计划的情况下形成。因此，战略可能是人类行为的结果，而不是设计的结果。因此，定义为“计划”的战略是设计的战略，而定义为“模式”的战略是已实现的战略，战略实际上是一种从计划向实现流动的结果，即不确定性向确定性流动的结果。

明茨伯格的5P战略模型对于评估一个商业模式是否能够成为新的战略有着重要意义。如果一个模式假设形成，通过计划、计策、观念、定位、模式5个层面来验证，能够给出清晰的答案，那么这个模式基本上可以上升为机会战略，向下推进，否则就该停止。

人才成长计划

一个组织的商业模式经过初步的5P战略评估将进入正式的实施，其中的关键实施就是人才的成长计划。经过新的商业模式架构，过去的人才职能、人才思维、工作模式都将发生变化。彼得·圣吉在对欧洲公司的观察中提到“跨职能工作”——这恰好是站在过去的思维看待未来的分工与职责所导致的问题。

举例说明：传统的观点认为，一个微博、微信的运营人员的核心技能是文案策划技能，但事实上却是基础的设计能力，而这个技能在过去显然是平面设计师，而非一个新媒体运营人员需要具备的。这是因为新媒体是一个读图化特征的媒体，要求传统的平面设计师具备一定的文案解析能力，或者文案人员具备一定的设计能力。这就是彼得·圣吉所观察到的跨职能工作问题。

微信、微博的运营只是一个简单的例子。对于市场总监们来说，问题则更为严峻，据CMO Insights Survey公司调查发现，几乎40%的首席营销官感到缺乏合适的人力、工具和资源以达到预期目标。与上一年的调查相比，这一数值下降了5%左右。首席营销官们看起来“压力山大”。

对于传统的研发人员来说，他们同样面临着压力，他们的工作节奏即使不断加班都不能赶上消费者对创新和体验的需要，且市场上更具创新的产品越来越多。

其实这一切都是由于数据时代的到来，市场、组织的形态在发生变

化，过去的工作模式不能适应当前的需要，这就好比手工商业被机械商业替代，手工商业者即使再加班也不能跟上机械的速度。而在商业模式经过5P的检验之后，企业就必须将过去的人才切换到未来人才的频道上。

所以，组织必须严格制订人才的成长计划，这包含招聘部分具有新技能和新思维的员工，淘汰部分思维僵化、不愿意被改变的员工，以及培训剩下的员工用新的思维进行工作。在板砖大余的实践性项目“调果师”中，一位设计师并不以过去的设计师来划定职责范围，而是成为营销助手，即营销需要的所有职能必须被承担，同时通过加强培训提升技能，而且还得招聘更多的助手来承担相应工作。

组织、流程再造

和人才的再造计划同步的是组织、流程的再造。流程再造（BPR）的概念在20世纪90年代由迈克尔·哈默在《哈佛商业评论》上率先提出，引起业界轰动。其针对层级分工将人员职能过度细分，导致原本该顺畅的流程出现“短路”、组织结构臃肿、员工缺少顾客导向意识、企业内部缺少知识分享平台等问题而提出流程再造的观点。

迈克尔·哈默的核心思想认为：基于业务流程进行反思，并基于消费者价值进行再造，而不是改良。他用四个关键词来概括流程再造的思想：基本的、彻底的、显著的、流程的。我们为什么要这么做？将原来没有效率、官僚的流程推翻，会取得显著的成果，可以用几个数据表达：周转期缩短70%，成本降低40%，顾客满意度提升40%，企业收益提升40%，市场份额增长25%，最后形成组织流程化的能力。

基于风险项目的试错成功和新的商业模式形成，流程再造将直接给新战略插上“翅膀”。究其原因，创新产品的成功定然存在某些不同，这些不同最终得被消费者体验到，进而反推出内部的组织、流程必须与创新的消费者体验匹配。

同样以乐蜂网的自有品牌为例，从供应链到多个品牌部到市场部到销售部，这个流程十分臃肿。合适的做法该是直接砍掉供应链、销售部和市场部，以品牌为矩阵作为乐蜂网的供应商进驻，同时走出乐蜂网，在包括京东、聚美等平台进行销售，包括线下分销。这就是极简的组织结构，这也是能够迸发能量的组织结构，同时这还是风险试错的微创新组织与流程。前提是，这种做法必须允许品牌死掉，或者某个业绩不好的品牌部被撤销。

战略计划与分解

在具备新的商业模式、新的组织流程、新的人才技能的前提下，组

织将通过制订战略计划并分解到每个部门快速实施。这是一个“行活”的流程，即通过财务规划确立合理的经营目标，将经营目标通过预算来进行管理，并调配相应资源来形成支持。

这需要一个好的财务总监，必须建立可靠的财务评估模型，精准预测公司的盈亏平衡点，并根据测算数据给CEO提供选择项，并提醒相应的风险。在CEO决策之后，形成经营目标的KPI（关键绩效指标）体系。

接下来，将会将经营目标分解到各经营部分，形成各自部门的经营战略，这并非一个简单的分解过程，而是每个部门要基于各自的业务特征重新架构5P模型，即该部门的年度计策、计划、模式、观念（部门亚文化）、定位（基于组织配合的需要形成阶段性定位）。

2012年板砖大余在乐蜂网自有品牌市场部工作，确立了“9P营销模式”，计划是做好3个层面的10件事，年度计策是“通过典型战役提升部门员工技能、协助销售部门提升业绩”；在观念上则“以流程顺畅、结果为导向，所有过程性动作都是耍流氓”。在定位上则明确：在公司的部门影响力中，市场部是“老三”，坐三望二，不争老大，但要打出市场部硬朗的风格。

当然其他部门人员知道计划、模式，并不知道计策、观念和定位。正是由于这样的5P规划，员工保持了非常好的心态，直奔目标，每次重大战役都坚持到底，在3月份的战役中15个员工曾经一度有10个生病也无人请假。他们无须激励，每个人都知道这一仗意味着部门的荣耀、绩效结果以及个人的升迁。即使被强势部门打压，他们据理力争的同时仍“曲线救国”，达成结果。板砖大余为曾经与这些同事共事感到自豪。

经理人决策

在基于风险的战略中，部门经理人是重点项目的实施者，在未明确风险项目独立试错的前提下，风险项目也由部门经理人承担，这要求部门经理人具有高度的视野、敏捷的行动力和管理能力，最关键的是经理人有决策权。板砖大余在乐蜂网的工作正是如此——团队成长与发展的过程就是风险项目同步实施的过程，四场关键战役无一败绩。这个过程中板砖大余坚持自我决策，坚决推进，不受任何干扰因素的影响，直奔目标。

板砖大余的做法在亨利·明茨伯格的理论中寻找到了理论依据，他认为管理者有三个角色——“人际角色、信息角色、决策角色”，经理人负责决策，而非CEO。因为风险项目的实施，具体的承担人就是这些经理人们，他们如果充分行使人际、信息、决策的角色，执行结果必然是好

的。以乐蜂网举例说明：

人际角色：人际角色带来行业性的资源、观点和成功案例，乐蜂网的管理者能够在关键风险项目的实施中让关键人才加盟，以及获取关键信息，进而避免走弯路。这也是集团CEO李静所擅长的领域，在引进电商高级人才吴声充当总顾问、化妆品专业人才冯国强充当化妆品业务的CEO之后，业务模型迅速清晰。

信息角色：在信息角色上，这既是乐蜂网的优势，也是其劣势。乐蜂网有十分强大的信息获取能力，这强于很多公司，但是信息传达、决策的体系十分臃肿、薄弱；信息不光没有成为“情报”，反而成为干扰。我在乐蜂网工作期间，曾经加入30多个微信群，这些信息的丰富程度让我根本没有时间辨识，信息的不对称又会引来达人老师的不满，所以信息反而成了拖累。

决策角色：这是乐蜂网最突出的短板，“谈而不决”、“多头决策”是最常见的形态。“不决策”的最大恶果是乐蜂网有着巨大的先天优势，但是在和某个并没有核心优势的网站的竞争中却处于劣势。一旦意识到压力，每个业务板块负责人都会强势决策，这就导致“多头决策”。实际上多头决策等于无人决策，乐蜂网就这样在不决策中坐失机会。而在风险管理模型中则不存在这个问题，一旦确定这个风险项目是某个人在承担，那就非常简单，他来决策，不决策或者决策不当的结果是项目出现问题，那么就干掉这个负责人，这将极大地提升角色效率。

新浪微博火爆的时候，微博上存在海量的碎片信息，为此诸多用户选择微博来进行服务投诉，这个效果非常好，因为如果品牌商不回应就形成负面的传播；可是如果回应则需要浪费海量的人手。小米手机是怎么处理的？他们招聘了十来个人的客服团队，开发了一个管理后台，即将微博作为客服的管理平台，每一个发微博投诉的人都将成为小米手机的口碑传播者。他们会好奇：哎呀，我20秒之前刚发到微博上，小米的人就回复了，服务真好。与之对应的是，乐蜂网也曾经上线了这个平台，在相应的人离职之后，这件事情不了了之，真是可惜了。这个模式本身不是客服，而是乐蜂网一直在追求的新媒体营销。

归结来说，战略制定的方法与流程只是一个“术”的问题。战略之道还是寻求“确定性”，并尽量获得本组织与其他组织之间的信息不对称优势，这要求人们精确判断竞争态势、竞争对手、供应链、消费者、产品竞争力、内部员工满意度、跨品类创新、替代品、转型与变革、多种力量的交叠转化等诸多外部动态因素。当下多数的传统公司正在遭受战略之痛，一方面经理人苦不堪言——竞争压力大，同时项目难做；一方面董事长们“压力山大”——经营业绩下滑，成本增高，似乎怎么做都不

对。他们通过各种分享、培训、学习、调研、分析来寻找答案，却悲哀地被带到一个错误的路径上。

因为确定性在数据革命的变革期内是稀有物种，人们得学会在布满地雷的道路上扫雷，边扫雷边前进，部分管理者不了解道路上布满地雷，于是被炸伤。部分管理者即使了解，也缺少排雷兵，还是被炸伤。有了排雷兵又发现前路依然不清晰，他们还得配备一个侦察排，进行各种侦察；同时还得配备一个机动连，随时配合侦察排来进行试错，试错失败，也会将部队带入绝境。拥有周鸿祎的奇虎360、拥有马云的阿里、拥有李彦宏的百度也走到向死而生的境地，何况其他人？

下面提供一个乐蜂网的详细分析案例，和大家一起分享：

乐蜂网的商业模型十分复杂，在全球范围内没有可以参考的模式：曾经模仿台湾的PayEasy，后来发现乐蜂远比PayEasy有前途，格局更大，后来又模仿美国的家政女王玛莎，在玛莎进入监狱后，我们发现此路不通；非但如此，我们各自独立的业务也在各自模仿，例如自有品牌的业务，研究过欧莱雅模式、宝洁模式、资生堂模式等，发现所有这些参考性的模式不能解决问题。这是乐蜂网发展速度缓慢，被后进的竞争对手聚美优品超越的关键所在。

乐蜂网的企业愿景是“致力于为中国女性提供时尚解决方案”，即LAFASO（lady fashion solution），外化的消费者品牌诉求为：不美不活。通过五力分析示意如图4–5。

结论是显然的，乐蜂网不具备供应链议价能力，无法阻止竞争对手的进入，内部利益相关方（传媒公司、自有品牌、乐蜂网）三方之间的利益平衡难以均衡，而优势在于对消费者具有议价能力，不惧怕替代者进入。显然乐蜂网应该将“全国所有的明星达人的品牌拿到乐蜂网来销售”，即建立一个“潮人聚集地”的模式，对应的乐蜂网的销售模式，该是团购、特卖模式，即预先告知“吴莫愁”等名人的服装品牌将在乐蜂网进行预售。截至目前，乐蜂网终于在尝试这种模式，只是由于商城的销售已经尾大不掉，调整艰难。



图**4–5** 五力分析的威胁模型

针对要提高毛利的举措，这些明星达人品牌，乐蜂网完全没有必要自建供应链（这是绝对短板），该采用的做法是组建非常强大的品牌战略、品牌运营团队，即目前的品牌部+市场部的部分人员，来接单所有

明星、达人的现有品牌以及专门为明星达人开发单品，进行预售。开发的单品将涉足从鞋、包、服装到化妆品等的女性全品类，而每引进一个达人、明星品牌就将扩充乐蜂网的一个品类。

所以商业模式的结论是：完全以明星达人为基础，签约已有的明星达人品牌代为销售（代理品牌），且专门定制明星达人的单品加以补充（自有品牌），对于消费者而言，诉求不美不活，让消费者认知到“潮人、达人、明星”都聚集在乐蜂网。

基于每个利益相关方，包括自有品牌、乐蜂网、传媒公司，每个公司都列举出关系自身发展的最核心的风险，形成项目，例如：

传媒公司：制作近10档栏目，除《非常静距离》在安徽卫视落地，具有高端影响力，《美丽俏佳人》、《超级访问》分别在黑龙江卫视、北京卫视落地，也较有影响力，其他栏目影响力则一般，且依赖于广告收入，而广告收入模式面临挑战，该如何突破？是针对网络再行制作栏目？还是其他？

乐蜂网：消费者认知度一直偏弱，销售增长幅度缓慢。摊子铺得很大，多品类同步经营，除了化妆品，其他品类经营均不能形成规模，该如何突破？

自有品牌：受限于乐蜂网的发展速度、增长速度缓慢，对外渠道扩张难下论断。线下店需要时间、高成本投入；线上由于乐蜂网的竞争关系，其他平台不可能合作。且十余个品牌平均用力，无法形成单刀突破。即使确定以静佳JPlus为核心的突破策略，但因为受行业大势所趋，现在是服装的崛起机会，而非化妆品，这种策略能否成功？

那么，基于“潮人品牌产品聚集地”的核心逻辑，不妨假设，传媒签约某个明星之后，立即在《美丽俏佳人》的平台进行大量宣传、预告，品牌团队投入规划，先用已有产品在乐蜂网上线销售，然后跟进开发单品，时间节奏顺畅，自有品牌团队可以将这些明星单品在京东、当当、聚美优品、美团、淘宝等所有网站同步采用特卖+团购的方式进行销售（注意，由于没有竞争对比性，其价格、毛利并不低）。同时乐蜂网还可以开展类似淘宝的分销，往线下的小商铺分销，即给予明星潮牌的进货价，实现线下销售。

这将是非常高效、短链条的运营。乐蜂网现有的1 000人团队，除了保留研发，所有常规采购人员可以全部清退，自有品牌除了品牌团队+部分市场团队，淘宝销售团队90%可以清退，供应链保留部分采购职能，其他全部清退，和乐蜂网对接的销售团队直接设在乐蜂网内部，其他清退。估计公司瞬间可以解散近600人团队，给公司节约大量成本，同时带来高效。

只是，这真是需要有魄力的决策，在乐蜂体系中除了李静，谁敢做这样的决定？可是李静本人也并非以战略决断力见长。

基于这个案例，我们最后回到能否形成乐蜂网的风险战略管理计划的路径上来，只要乐蜂网"为中国女性提供时尚解决方案"的愿景不变，基于"潮流聚集地"的核心品牌战略，同时以"不美不活"为核心品牌定位，那么，乐蜂网将形成几个关键性的风险管理项目：

项目一：重新梳理签约的明星、达人，打散现有独立品牌的架构，以单品模式推出。

项目二：传媒公司要在最牛的平台上发行《美丽俏佳人》等生活、时尚类节目，同时强化活动团队，为明星签约后的新品上线造势，进行公关传播。

项目三：乐蜂网清退常规品牌销售，将团购模式提到前台，实现"明星圈子旗舰店"，同时，实现预售功能，即采用O2O销售为主导的模式。

项目四：乐蜂网基于"明星圈子旗舰店"，实施线下明星品牌分销模式，将明星品牌的单品销售到全国所有的买手模式的销售店，这些店都分布在三里屯等时尚区域。这就是O2O。

项目五：自有品牌体系清退淘宝销售，保留淘宝乐蜂网旗舰店，实行全品牌的单品销售。同时，将店铺开到京东、当当、苏宁等所有平台，而非在淘宝上开独立的静佳、净肌等的旗舰店。

项目六：自有品牌体系重构供应链系统，即多品类的供应链单人单品开发模式，借用明星品牌已有的供应链渠道，形成支撑。

项目七：打散现有所有自有品牌的单独品牌体系，合并为一个"创意品牌"，涵盖明星达人的全品类，内在包含所有明星达人的爆款单品。

项目八：强力架构集团市场体系，支撑乐蜂网的营销+自有品牌的营销，因为乐蜂网的经营核心只有一个，即品牌，而非平台。乐蜂网就是一个售卖明星品牌的渠道。

项目九：强力架构集团的财务体系、人力体系、技术体系，使其成为改革的核心支撑。

这九个战略性项目一旦实施，乐蜂网将彻底迎来高效的局面，因为乐蜂网在人力、财务、资本、品牌、自媒体、开发等全部维度已经具备所有的硬件能力，只要明确思路，大刀阔斧改革即可实现，1~2年，乐蜂网就将成为行业中首屈一指的公司。基于上述乐蜂网的风险项目，需要几个补足动作来降低各个单体运营公司的风险：

首先，对于传媒公司，将《美丽俏佳人》节目组独立出来，合并进入乐蜂网体系管理，其他节目组单独管理，进而实现赢利的独立性。将

自有品牌市场、集团市场部和《美丽俏佳人》节目组合并成为大市场——这就是市场团队。

其次，对于乐蜂网，将自有品牌的销售运营团队+部分乐蜂网商城运营+团购运营团队合并，分别从销售运营、产品运营的角度来管理，形成乐蜂网的核心运营团队。同时，对于常规品牌采销团队在短期内增加常规品采购职能，并添加对外的互联网分销职能；对于自有品牌，保留天猫乐蜂网旗舰店，并将其合并到乐蜂网的互联网分销团队中。同时将自有品牌准备拓展的线下销售团队改制为乐蜂网的线下店分销团队——这就是O2O的销售团队。

最后，将品牌部+市场部的战略规划部门合并独立成品牌运营团队，同时改制供应链为全品类供应链——这就是品牌团队。

通过上述几个动作，还可以提高团队的运营效率、人才的利用率等，在财务模型合理的情况下，以最快速度实施，将带来意想不到的效果。在项目管理上：

首先：S（strategy，策略），以不损害业务赢利为核心实施策略。即所有的实施步骤得以顺利过渡，不能损害当前利益。

其次：P（people，人员），这是最关键的因素。人员对于战略和项目的理解直接决定实施效果，且其是驱动项目结果和流程变革的关键所在。

再次：P（process，流程），这是管理者必须意识到的问题。实施风险管理项目，反向驱动流程改变是公司能力提升的至关重要的点。只做项目，是依赖于人的能力，而非组织能力，只有流程被改变，才能成为公司的核心竞争力。

最后：P（project，项目），这是最具体的关键因素。风险就是通过项目来规避，如果项目实施失败，则风险不光没有规避，反而增加了。

乐蜂网一旦形成“潮流聚集地”的战略定位，实施了9个关键的风险项目，必定会形成核心竞争力，例如在线上分销市场的市场占有率，或者乐蜂网的品牌认知快速提升，或者线下店铺分销形成规模，不论基于哪一点，乐蜂网都可以根据这个阶段性的核心竞争力来确定下一步的战略。假设乐蜂网“不美不活”的品牌效应形成，那么，旧有的流程被改造是不可避免的事情，即形成品牌（代理明星品牌、开发明星品牌）、销售（乐蜂网团购特卖模式、线下直接代理模式、互联网分销模式）、市场（美丽俏佳人团队+原有市场团队）三角支撑的核心流程体系，解决消费者的满意度问题，这个流程必然不扯皮，高效，绝不隔靴搔痒。

乐蜂网发展速度缓慢的根源就是战略缺失，导致内部组织职能重叠、信息沟通不畅、效率低下等问题。而在这个变革的时代，管理者们

必然要具有超前的视野，站在代外回望代内，并以跳跃的姿态越过雷区，以万夫不当之勇神挡杀神佛挡杀佛，才有可能冲开血路。刘强东做到了，真心期待乐蜂也能够做到。

确定性的投资战略

一个公司的发展史就是社会在一个行业中发展的缩影，要符合社会变革的趋势。在过去的时代发明是确定可以赢利的，因为它们改善人们的生活，如熊彼特所言：创新驱动人类发展。创新的因素在数据时代的社会依然是驱动人类发展的根本动力，不同点在于工业时代的创新由机械、工艺、生产来辅助创新实现，这些是具有不确定性的。未来则由资本来辅助创新，即通过资本投入来试错产品，如果产品试错成功，则表明创新成功，可以投入市场。这和工业时代的变革是一样的道理，前者如果生产工艺少，品质无保障，则市场上的消费者不会接受这个创新发明，未来如果体验不够，则消费者也不会接受这个产品的存在。

生产工艺和创新投资的作用虽然一样，但是两者在产业链的位置却有所不同。经营者都知道，先有发明才有具体的生产工艺，而产品发明首先需要资本的支持。这个逻辑是——未来社会，将首先需要一笔资本来支持一个产品，更准确地说，如果资本投资要获得高概率的成功，其关注的将不是产品，而是那个可以持续创新产品的人。例如像板砖大余这样死磕自己的创新人，如果寻找到具有长线投资眼光的投资人，将可能会成就商业帝国。

也正是基于产品创新需要资本的支持，所以在产品创新只是一个创意的时候，天使资金出现了，即提供少量的资本以支持创新者做出产品的原型，并投向市场进行测试；如果存活，则可能需要风险投资的进入——A轮、B轮、C论……的融资，当公司的发展规模、持续利润达到IPO标准，其将通过上市获得公众资本的募集，发行股票，获得更多的资金支持公司的进一步发展；当然如果规模、质量、利润弱一些，达不到公开上市募资的要求，而对于其他集团业务有帮助，则可以通过并购的方式来实现资本、资源的支持，继续发展。

每个阶段的资本有着不一样的意义，天使资本主要是孵化创意期项目，相对风险较高，投资金额较小，获利也较小，其对天使投资人鉴别项目、鉴别人才的能力要求非常高，同时对于其背后和风险投资之间的关系要求也较高，要能够让项目持续获得不同阶段的资金支持。风险投资不论是私募还是基金，都是中间过程，一般投资较为成熟的项目，资

金量要求高，但风险相对较小，主要是为了帮助项目扩大经营规模和品牌影响力；对于最终的IPO和并购的资本，一般是大的基金资本和券商之间有合作关系，且上市的操作十分娴熟。

上述是最为基本的概念。这些概念与创业者选择投资人，与投资人决定用何种方式投资项目有着关联。在此分为两个层面来讲述，一个层面是创新公司如何获得资本帮助持续发展。另一个层面是具有资本的公司如何通过投资改革来获得创新机会。

例如百度收购91手机助手和高德地图就是采用并购的方式。板砖大余在2008年经营的一个叫作朗德的数据营销公司也被人收购了，收购的结果是这家公司获得了一块业务补充，但是很快将板砖大余赶出这块业务——进而这块业务在一年之后又回到原状。

这里就隐含着一个关键点，就是传统的收购、并购有很多是大型资本的恶意行为，基于消灭一个竞争对手的目的而为之。当然补充业务的考虑也有，其目的是垄断，巩固自己的组织在市场中的地位，而非培育一个新的风险项目，获得未来的竞争力。

这种不开放的做法在未来将被淘汰，因为垄断型的他组织将面临最大的挑战——反应慢、创新能力不足，最佳的做法则是通过投资获得体外的独立自组织形态的公司，通过被投资公司的成长获得投资收益。例如，马云是中国最为优秀的创新型企业家，其所带领的阿里大到一定的程度时，将蕴含各种风险，如上文所分析，马云必须通过成立菜鸟来挽救阿里。这个观点将在管理章节中进行阐述——超级公司将通过投资改革，分拆为若干个快速发展的小公司，通过各自求生的方式获得快速创新。

换言之，如果已经获得资本积累的公司想要在未来获得持续发展，则必须投资独立的关联新业务，不光要提供资本帮助该公司长大，还要有彻底的“分权、分形、分享”的心态，即分权而非授权，让被投资、收购的公司的创业者继续获得公司的独立决策权，这就是分权。并且让被投资的公司可以独立办公、经营保持自己的文化，不要通过现有大公司渗透、破坏原有文化生态——要知道劣币会驱逐良币，投资人并不知道这家被投资的公司是否代表着未来的先进生产力、先进文化，说不定它是可以拯救原有公司的文化——这就是分享；分享就是不要用垄断、消灭竞争对手的心态去恶意收购、投资，而是善意地帮助有潜力的公司成长。

对于创业者而言，绝不能存在侥幸心理去投资人那里忽悠一笔钱，要知道投资人都是江湖专业人士，他们走过的桥可能比创业者走过的路都多。创业者需要做好创业者的本分，就是做好产品的创新，解决产品

对于消费者的痛点并让消费者获得更好的体验，此外在品牌的传播上做好分享，即创新、体验和分享，同时保持自己的品牌在市场上的活跃度，这样一定会有投资人关注到你。让投资人来找你，让他们的专业去帮助你寻找到需要的发展支持。前提是不能陷入生存困局，没有人会雪中送炭，资本管理尤其如此。

第五章
文化即管理

跨入数据时代，消费者的SADUS行为模式生效，同时在O2O的转型期内，价格市场向价值市场转型，对应的组织战略将由确定性的机会战略转向不确定性下的风险战略，即试错的微创新战略；相应地，组织管理也必将采取新的管理模式。

首先垂直分工转向水平分工，表现为层级制的组织结构转化为扁平化的组织结构。从亚当·斯密提出分工概念以来，人类就进入了垂直分工的机械工业时代。虽然研究学者较早就提出扁平化和学习型组织的理念，但并未引起人们重视，原因在于那个时期依然是垂直分工主导，即使组织不扁平化，不具备学习型特征，也不会面临死亡威胁。现在则不同，在不确定性的战略下，水平分工就是抵抗风险、提高效率、提升组织竞争力的“良药”。

同时，水平分工将对应采取联合创始人的管理制度，组织将没有绝对权威的管理者，即去中心化。联合创始人制在组织内部表现为各自职能板块的自驱动，即自组织；同时自决策，改变过去的领导人集权决策为分权决策。自组织的自驱动和自决策将形成高效的闭环。同时，在组织外部，联合创始人制则表现为自由与创新，即每个职能的联合创始人都有着高度的自由，不论是时间、决策，还是内部管理；同时保持自组织的快速创新，形成价值，并通过分享传递价值；这将促进开放式分享行为的产生。

此时，假设人们站在高处俯视这个他组织（区别自组织），以及他组织内以联合创始人为主导的职能自组织，一个奇怪的现象就会发生：每个自组织就像是围绕着“太阳”公转的同时高速“自转”。公转就是他组织的运营，自转则是自组织内以创新为主导的运营。这将区别于过去他组织的公转——职能部门（非自组织形态）保持和他组织一样的速度公转。改变过去同一速度的转动，对应的就是联合创始人分权决策替代权威领导人的集权指令。同时说明组织的形态由紧密的联合体——组织包含职能部门，转向他组织为核心，职能部门自由分拆成为自组织。

简单的道理是，自组织围绕他组织公转得有“万有引力”，这个组织的“万有引力”就是组织的文化价值观——它统合着平台化的他组织和高速自转的自组织不会脱离运行轨道。如果组织的价值观正确、文化优

秀，则脱离轨道的自组织将成为“流星陨石”，瞬间消亡，因为它缺少他组织为它输送的人才、资金、资源；反之，如果他组织不能为自组织输送人才、资金、资源，则自组织就会脱离成为独立的他组织，寻求独立发展。

这解释了两个现象：人才离职与天使创投的兴起。根据彼得·圣吉对欧洲公司的观察，大量的变革驱动者离开大型集团寻找意义——正是由于他组织封闭、不开放、决策错误，让变革驱动者无法获得人才、资金、资源，实现创新的理想，大量内斗更是直接促使变革驱动者离开的直接原因。天使创投的兴起则是自组织脱离轨道之后，必然存在资金、资源、人才的缺口，这正是天使创投所能够带来的。

变革驱动者离职与天使创投的兴起，只是他组织出现不可调和矛盾的必然结果。更有意思的现象则在另一个领域发生——人才。在水平分工、联合创始、他组织公转与自组织自转、文化万有引力下，组织运营的主导者——人才将出现典型的边际效用，即高端人才成为联合创始人，刚出校门的新鲜人和不具备才华的人将成为绝对的执行者。前者具备高度创新的特征，简称创新人，后者具备以消费者体验为导向的体验驱动特征，简称体验人；即创新人创造价值，体验人传递价值，共同影响消费者来分享价值。这就是价值的闭环。

垂直分工PK水平分工：“机械总装”PK“医生手术”

2010年，板砖大余再次创业，选择淘宝准备做一个“淘品牌”，从化妆品品类开始，由于没有做过化妆品，所以先选择代理化妆品的销售。为了节约成本，我采用极简的管理架构，公司只有5个人，这样设置组织结构：

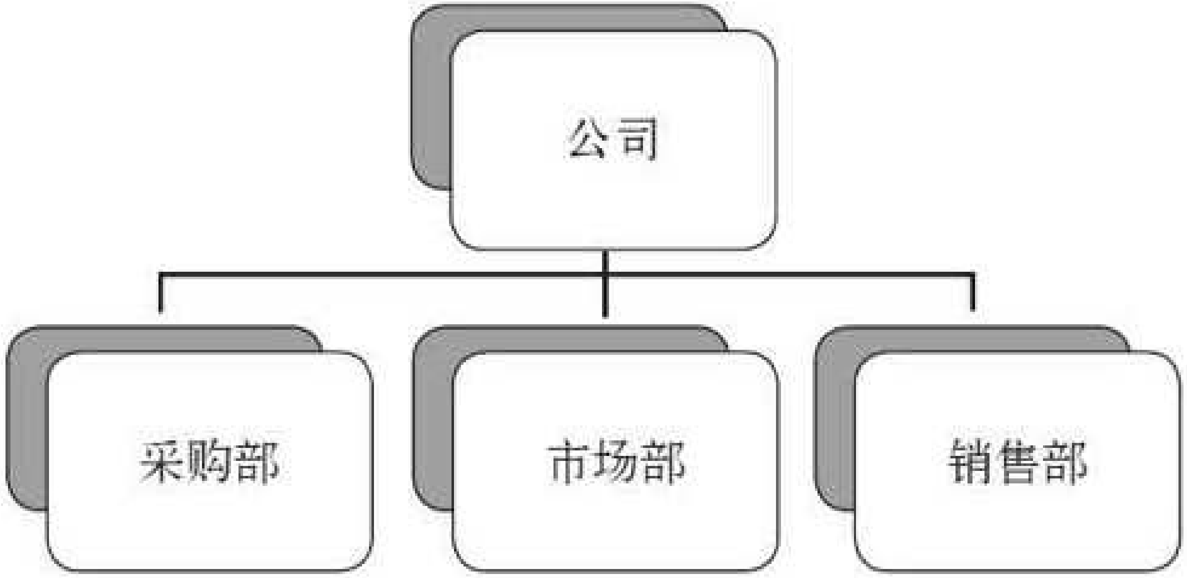


图**5–1** 公司最早的组织结构

板砖大余寻找供应商并将货品采购进来，申请开店，并要求市场部人员规划市场策略，卖什么？怎么卖？要求销售部人员做好促销，将货卖出去。我很快发现：市场部人员做出了书面规划，但卖场的装修设计无人落实。同时，货堆在仓库很乱，无人管理、盘库，一个SKU进货后两个月没有激活。同时，销售部想卖毛利较高的产品，结果只走低价产品。于是，我再次修订了组织结构补充了人员，公司扩增到9人：

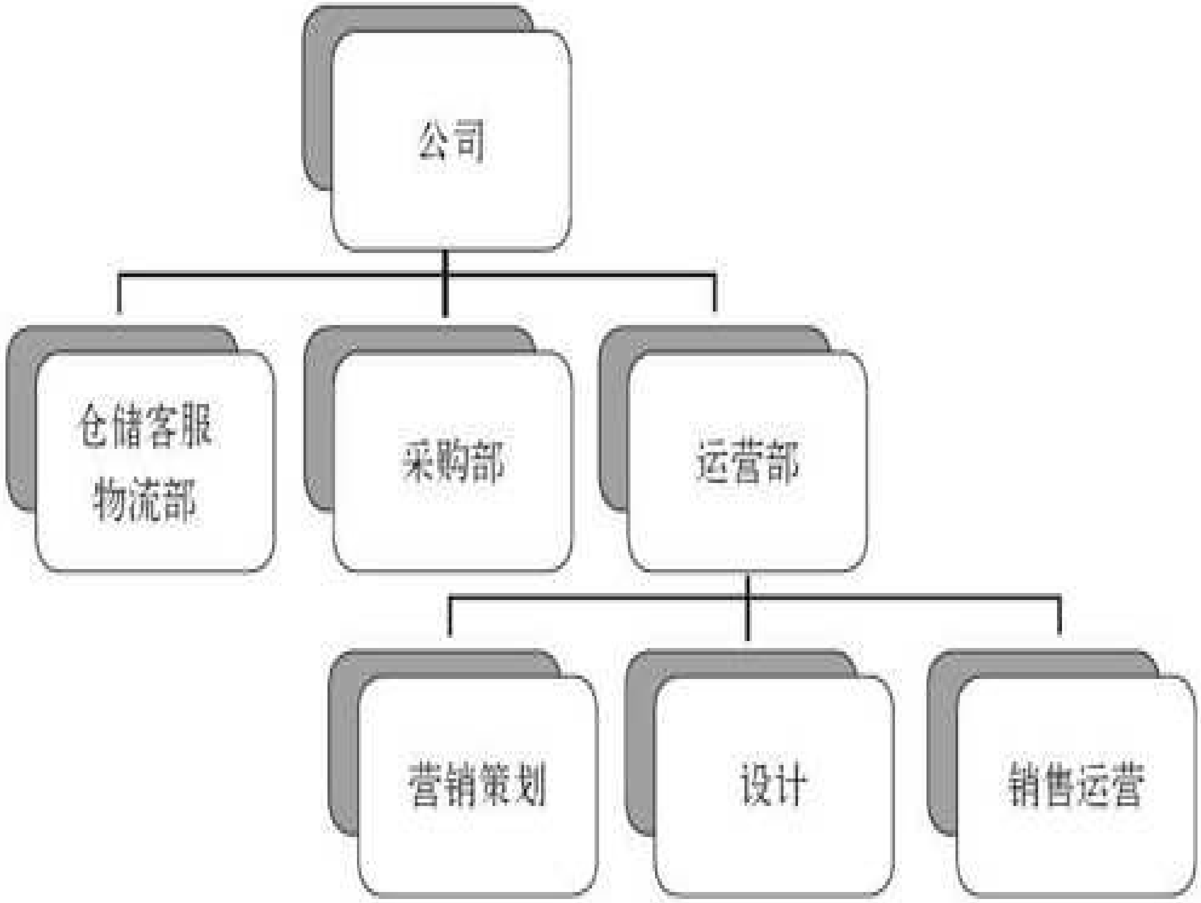


图**5–2** 公司第一次改进的组织结构

很快又出现了问题：淘宝销售中的退款、改价、投诉（中差评）会直接决定客户口碑和回头率；而且采购的产品中居然有假货，这是不能容忍的。板砖大余当着采购人员的面将假货砸碎，告诉他们不能采购假货。同时，仓储物流客服的部门也出现问题，仓储发货还可以，但客服回答用户问题时要不断根据促销专题问询销售运营的人员，同时发现，营销策划人员非常闲，销售人员却很忙。而且，设计师做出来的设计图看着很好，一上页面就让我非常不满意。于是，我再次修改组织结构、增加招聘人员，公司扩增到15人：

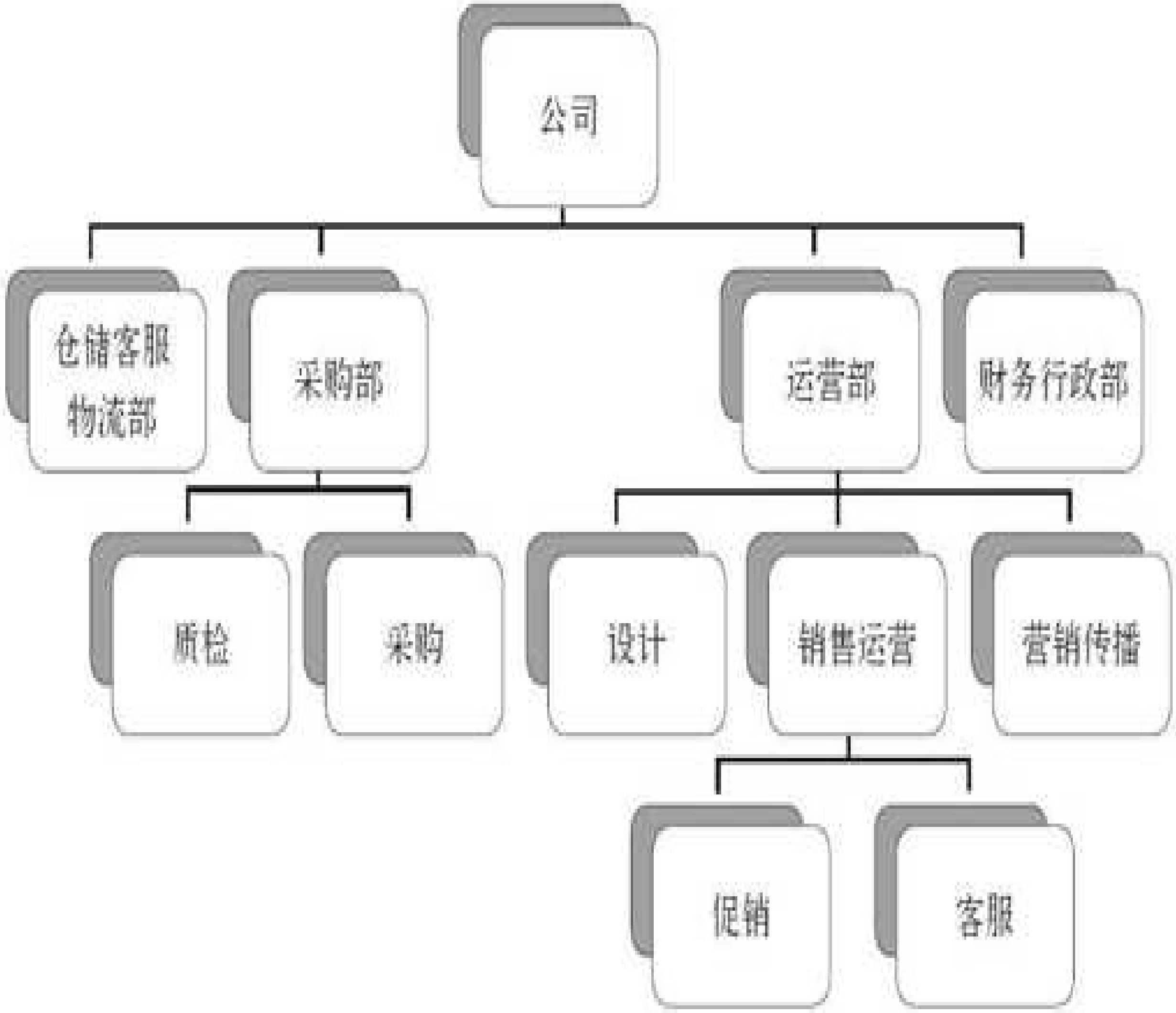


图**5–3** 公司第二次改进的组织结构

又过了两个月，矛盾继续出现，全公司就看着销售运营四个人创造销售，其他人都很闲。销售运营部的人要罢工，为了扩大销售，降低成本，板砖大余于是要求采购部谈判降价，结果是销售业绩不佳供货商不肯降价。销售运营只能做常规的店内销售策划，做不了和淘宝的关系沟通，于是又得另投做沟通，同时增加投入在淘宝站内和站外一并开展营销传播活动。

通过走出去沟通发现，淘宝的搜索引擎规则决定，常规的大面积促销方式不合适，必须围绕“爆款”来做，即通过销量大的产品在搜索中占据较大权重吸引人员进店。销售的问题解决了，公司的销售额一个月可以超过100万了。但其他部门的闲置人员依然解决不了，且采购部谈判依然困难重重，因为采购是从分销商那儿拿货，不是一手货源。更严重的问题是，即使销售额突破每月100万，公司依然亏损严重。最要命的

是，即使如此，每个人都在喊累，因为工作时间长，没有周末，要求反馈速度非常快。这里有人员专业性问题，但更多是跨职能工作、时间要求紧的问题。

于是，板砖大余决定从战略上来进行调整，开始做自有品牌的商品，并率先开始探索，组织结构大致变革成如下模样，公司扩增到30人左右：

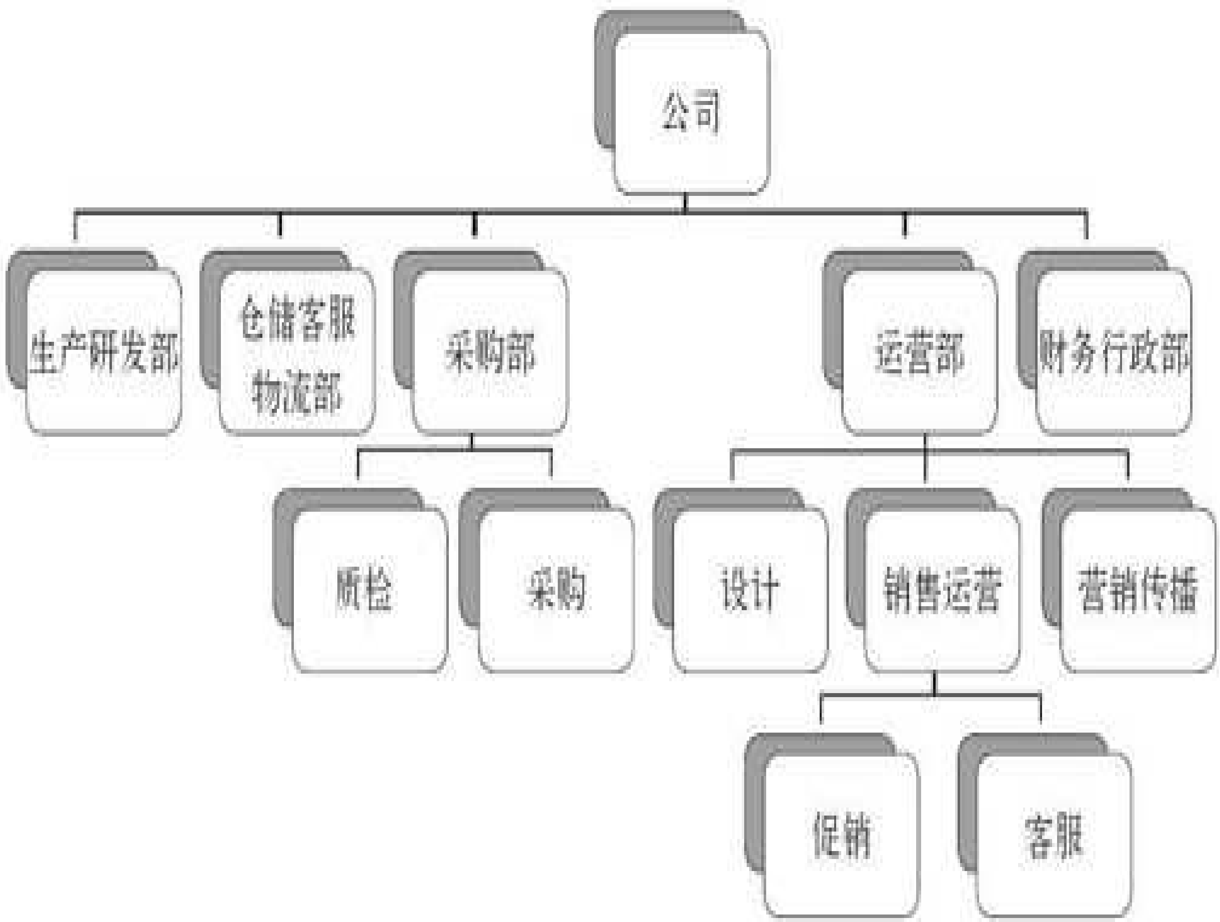


图**5–4** 公司第三次改进的组织结构

问题还是在继续出现：生产研发部通过很长时间研发出来的产品，缺少知名度，虽然毛利足够高，但是销售运营的人员还是愿意销售知名品牌的低毛利的商品。于是板砖大余强制要求销售自主品牌的商品，却发现销售额、毛利都大幅下滑，而且销售部要求扩大营销投入，公司亏损更为严重。

这个时候，板砖大余意识过来，模式的错误、跨职能对人员的挑战对于业的陌生（资源缺乏）、持续亏损，让这个店无法继续，经过一个月的思考，板砖大余在犹豫是否解散公司之时，身体状况出现问题住院一个月，最终还是因为健康原因解散了公司。

这是板砖大余第二次创业时的情况，人员队伍不断扩大，工作职能越来越细分，但是90%的人员只是配合工作，而不能直接对产品开发、品牌营销和销售产生直接帮助，可是如果没有90%的辅助人员，开发、营销和销售又无法驱动，所以在一段时间内，板砖大余直接负责开发、营销和销售，一个人身兼三职。换言之，这是一个人的公司，但是拥有30名员工的成本，板砖大余承担所有对业务有帮助的职能，同时还少不了其他所有人的配合，逻辑似乎理所当然，可是对于一个创业公司而言，这是不能承受之重。

板砖大余带着这样的疑问成为了乐蜂网的一员，并继续探索答案。在乐蜂网待了两年，发现了一些可能的解决思路，同时也发现，并非只有板砖大余创业遇到流程断点、人员技能不匹配、工作对于核心业务驱动无帮助、员工群体性疲劳等问题，在乐蜂网这样2 000人规模的涉及线上和线下业务的公司也面临这样的问题。而学习型组织的领导者彼得·圣吉（当代著名管理学家、《第五项修炼》的作者）通过对欧洲大型公司的观察，发现它们也面临同样的问题，源自如下几个方面：

1. 变革推动者的结盟
2. 越来越多的人离开大型集团去寻找意义
3. 内外部网络的形成
4. 跨职能工作，敏捷流程
5. 学生及企业的软技能
6. 员工就成长与变革承诺投入
7. 智慧型消费者
8. 新市场，新的复杂性，合作设计和开放式创新
9. 使用新的IT工具，向新员工传播长者的知识和技能

彼得·圣吉的观察结论让板砖大余确信所遇见的问题不是个体性问题，但必然是已经发生了个体性的变化，这个变化的表现是员工不善于跨职能工作，组织管理效率低下。那么，问题究竟出在哪里？

职能细分与跨职能

亚当·斯密在《国富论》中率先提到劳动分工理论，这个理论解决了工业革命的大机械化生产中提升效率的问题，带来了近现代制造业的快速发展，例如我们当前的生活，电视机、洗衣机、饼干、面包等几乎全部的商品都是机械生产与劳动分工的杰作。

举例说明：制造一台洗衣机，首先得有设计师画出图纸，然后有模具工厂根据图纸制作出各种零件，同时有采购人员采购一些已经存在的标准化的配件，最后有生产线工人实行组装、贴标、打包装箱的工作，

接着有市场营销人员在媒体上进行营销推广，销售人员将商品铺到各个渠道进行销售，最后消费者在渠道的门店，或者类似于京东、亚马逊这样的网站实现购买，并由配送人员送货到家、完成安装。这就是劳动分工。实现分工的工具是流程，基于流程确定职责，基于相同的职责定岗就业，人就被嵌入到了机械生产中。打个形象的比方：流程就是糖葫芦的竹签儿，人就像是山楂果，竹签儿将山楂果串成糖葫芦。那么显然职责划分得越细越专业，山楂果越多，流程的每个细节被执行得越彻底，犯错的概率、人的随意性就越能被控制，生产出的产品质量就越高。

这将扼杀人们的创新性，就像是“机械人”。随着互联网时代的到来，这种“糖葫芦”模式显然不符合互联网的需要，比如微博、微信的运营人员需要具备PS+文案的技能，PS是传统的设计师技能，文案是传统的策划人员技能，可是现在的微博、微信运营必须具备双重技能，而一个山楂果只是具备设计能力，或者文案策划能力，这就是无限细分的职能和跨职能的矛盾。对于这名新媒体传播人员来说，如果从前的技能是文案，则必须学习新技能——PS，他可能为此支付培训费用，或者自学成才，可是公司并没有为他的设计师职责支付薪水，这还将导致员工心理上的不满和抱怨。

专业人才被重新定义专业技能，导致出现技能和心理上的双重问题，这必然效率低下。O2O之后的数据时代，几乎所有的职责都将被重新定义，那么显然跨职能不能还是跨职能，而是新职能，这将导致群体性的人才断层。如果人们能够站在数据时代回看现在，则现在的工作职责分工都将是未来人才的一小部分职能，或者根本不重要的职能（被信息工具替代）。迈克尔·哈默提出流程再造的目标是：组织周转期缩短70%，成本降低40%，顾客满意度提升40%，企业收益提升40%，市场份额增长25%，最后形成组织流程化的能力。而基于职责的无限细分，导致人的技能“碎片化”、技能上的臃肿官僚化，因此组织也必须进行人才再造，提升人才专业技能。

管理的形象比喻：机械总装与医生手术

专业人才的技能重新被定义，即分工的岗位职责被重新定义。事实上，重新定义职能并不能提升组织的效率，而且决策错误的概率依然很高。打个比方，如果将员工表现出的跨职能比拟成“面色暗沉”的病理表现的话，显然不能一概而论这个人就是缺少维生素，而是必须综合考量各种可能原因。事实上，板砖大余在淘宝创业时正是将病理表现归结为“缺少维生素”——不断调整组织结构、职责、增加人手。那究竟跨职能的背后有多少种可能原因？对比如下：

表**5–1** 工业时代与数据时代管理背景之对比

	工业时代管理	数据时代管理
管理背景	第二次工业革命：机械生产模式	第三次工业革命：数据生产模式
管理任务	制造一个“机械的标准化”产品	制造一个“个性的定制化”产品
劳动分工	基于流程的垂直分工	基于创新的水平分工
组织结构	专业分工“合并同类项”形成部门： 设计部、生产部、营销部、销售部	二元结构： 产品架构（创新人）、用户体验（体验人）
工作流程	类似“机械总装图纸”：驱动部门之间的协作“误差”在合理范围	类似“实施一台手术”：产品架构者驱动用户体验者完成这台“手术”
工作职责	类似“操作说明书”：告知每个专业岗位的操作事项、方法	类似“手术治疗方案”：分为医生职责和手术护士的职责
工作人员	类似“有情绪的机器人”（机械人）	体验的挖掘者与实施者（创新人+体验人）

两种管理的背景分别对应工业时代的管理和数据时代的管理。基于科学管理大师泰勒提出“机械人”的假设，不论马克思、赫伯特·西蒙、彼得·德鲁克等后续的管理学家如何不认可这个观点，从机械工业时代开始，就有一个无法回避的问题，即满足消费者需求的商品、服务是以“标准化的工业生产”为主导，此时如果将组织视为一个系统，根据分工设置部门，不同部门之间的流程驱动一台“自动的机械”，制造出“标准的产品（服务）”，并最终获得收益。人在机械主导的工业生产中是个配角，是个“机械人”。这种管理工作就像是一个机械的总装。

被誉为“3D（三维）打印教父”的胡迪·利普森在《3D打印机：从现象到现实》一书中提及：3D打印技术代表制造业的一种新趋势，其作为一种数字化生产模式，将会推动第三次工业革命的加速到来。值得关注的是“数字化生产模式”将直接对应“模具化的机械生产模式”，即在未来产品的3D打印模型，你只要从云端下载，即可通过家里的3D打印机制造出自己想要的产品。这是消费者的消费行为，对应的生产方式将是以创新为主导的各种数据产品的开发，创新人提出产品创意、架构，体验人实施，并将最终的数据产品放到网上，进而才能用3D打印机打印出来。这种生产的模式就像是“一个主治医生在实施一台手术”。

“机械总装”和“一台手术”显然有着较大区别，前者是基于流程垂直分工，人的作用是辅助。而后者则强调人的主导，必须具有创新性，就像医生一样具有高超的技能，然后还需要一群人配合才能完成手术。我们同样以前述的洗衣机为例来说明两者之间的差异，参见表5–2。

表5–2左侧是一台洗衣机的垂直生产流程，右侧是一台洗衣机的水平生产流程。左侧的分工是基于洗衣机已经被发明，然后生产出来、销售出去。右侧的分工是基于要重新发明洗衣机，由产品经理主导产品和软

件部分的开发。试想乔布斯是不是在重新发明手机——iPhone产品，重塑的领域包含未来的生活方式、商业模式、战略、消费者、用户体验、软件、硬件、审美，以及传统制造业的全部领域，乔布斯就是典型的“创新人”的角色。



表**5–2** 标准化机械制造与定制化数字制造的员工模式

这让管理工作的重心发生了重大转移，由生产管理转向产品创新，

生产管理成为水平分工下的产品创新的一个组成部分。乔布斯制造iPhone得依赖于台湾的某家企业，这家企业对生产管理有着较好的经验和能力。

必须得说明，水平管理其实一直存在，即过去的产品发明，只是人们将发明归结为天才的工作，完全区隔于垂直管理的生产管理工作。人类发展到今天，要求批量产生天才、批量化地进行创新——发明和重新发明某些产品，这就是水平分工的意义。

显然，分工是人类劳动的根本性工具，垂直分工向水平分工的转变，简单推理一下，从分工到组织流程，到岗位职责，到对应的人才，将发生较大改变：

其一，为了保证创新将形成创新人联合的制度，即形成联合创始人制度，在联合创始人内部实现垂直管理。

其二，岗位职责将分为两大类，一类是承担创新责任，一类是承担体验实施责任，前者由联合创始人承担，后者由新人承担，而无须当前所谓的中层。小米手机正是如此，其公司内部总监甚少，都是专员、主管等级别员工在联合创始人带领下工作。

其三，人才将两极分化，一极成为联合创始人，一极成为以体验为主导的体验人。这非常有趣，过去的工作职位描述中一般都说“有经验者优先”，现在却可能是“应届毕业生优先”。过去的技能和经验，在现在的工作模式下将被彻底打破。而软技能则要优先录取，这是显然的，软技能和硬技能的区别只在于工作的使用中是否匹配，匹配的为硬技能，不匹配的为软技能。

其四，过去严格因岗设人的做法将变为“因人设岗”+“因岗设人”的双重管理办法，前者是创新人准备，后者为体验人准备。前者是水平管理的关键，后者是垂直管理的关键。

联合创始人制与360°联合防御

基于水平分工，就像是一个医生在实施一台手术，医生就是手术的主导创新人。不同之处在于：医生手术只是针对某个病症，而在组织的实际经营中，则相当于一个人的全部身体得同时被管理，即需要脑科医生管理脑部，外科医生管理外伤，耳鼻喉科医生管理耳鼻喉……

若干个医生同时实施一台手术，这就是联合创始人制度。当各自领域“医术”高超的专家形成联合创始人，这个组织的竞争力将不言而喻。打个更形象的比方：一个人决策的公司在面对外部竞争时将360°防御，

而两个联合创始人只需要180°防御，三个则只需要120°，四个只需要90°。从效率角度来讲，四个联合创始人带来效率的4倍提升。

反之，每个管理者都有短板，以及存在信息的不对称，从防御角度来说，一个人360°防守需要的资源、精力并不是四个联合创始人的4倍，而是6倍或者8倍，甚至10倍以上——因为公司业务中有管理者显然不擅长的领域，例如板砖大余做行政或者采购，显然将一团糟，而就在这个一团糟的防御局面中耗费的时间、精力将以倍数增加，导致效率低下。结果已经证明：板砖大余在淘宝的创业中只能以身体垮台的代价结束。信息的不对称将导致错误决策，浪费时间和资源。例如乐蜂网的管理，两个层面都十分典型，集团高管的短板明显，业务模型复杂，导致信息完全不对称，又未能形成联合创始人的管理制度，分权决策，导致效率低下。

联合创始人制度在咨询、律师、医生等行业被广泛使用，而现在则要被使用到全部的公司管理中，即负责产品的是一个联合创始人，负责文化与人力资源的是一个联合创始人，负责销售运营的是一个联合创始人，负责资本与财务的是一个联合创始人，一个公司最少需要四个联合创始人才能形成在开放竞争中的360°联合防御，同时，基于行业特征和不同阶段的需要还可以适当增加联合创始人，例如在品牌扩张期可补充营销的联合创始人。图示如下：



图**5–5** 联合创始人制的必备四模块

在上述的联合创始人制度中，人才与文化、产品创新与生产、销售与营销、资本与财务形成四个最基本的组成模块，文化是联合创始人制度的关键，没有文化和价值观的统一，不能形成联合创始人之间行为的一致，将导致沟通中的理解不顺畅。打个比方：一个人决策如果是360°防御，4个联合创始人之间价值观一致则是90°的小角度防御，可是如果价值观不一致且互不信任，则每个人不光是360°防御，而且每增加一个人就增加360°防御，这是多么可怕的事情。

产品创新与生产是联合创始人制度的根基，也是一个商业模式成立的根基，这是组织在创业早期最大的风险。如果产品的创新性不足，则多数没有必要投向市场，因为消费者定然不埋单。如果产品创新性足够才有销售与营销的必要，即基于O2O架构销售模式，并在线上、线下、CRM三个维度进行运营，做出好的品牌体验。

资本与财务是联合创始人制度中的关键一环。如果说人才与文化是连接风筝的线，则资本与财务则是决定线的长度和牢固程度，风筝是产品，销售与运营就是好风凭借力，直上九重天。缺少资本运作能力和财务管理能力的组织，将没有成为强公司的可能。

一个典型的联合创始人成功的案例则是小米手机，3年做到300亿元的规模，成长速度创中国之冠。其业务模式也十分复杂，但是由于分权、分形、分享做得非常好，所以小米踏上了快车道。简单分析小米的联合创始人如下：雷军，金山董事长，天使投资人；林斌，原谷歌研究院院长，负责小米手机的安卓系统开发；周光平博士，原摩托罗拉中国研发中心的创办人之一，负责手机的软硬件；洪峰，谷歌街景的开发者，是小米互联网产品的开发者；KK（黄江吉）在微软待了14年，是手机软件的开发者；黎万强负责MIUI开发及部分营销工作；王川，原雷石卡拉OK的创办者；刘德毕业于ACCD（美国艺术设计中心学院），是北京工业大学工业设计系主任；雨果·巴拉（Hugo Barra）是原谷歌副总裁，已经加入小米。

表**5–3** 小米的联合创始人

人才与文化	创新与设计	销售与运营	资本与财务
雷军	林斌（操作系统）	王川	雨果·巴拉
	周光平（手机研发）		雷军
	洪峰（互动产品）		
	KK（软件开发）		
	黎万强（MIUI）		
	刘德（工业设计）		

通过联合创始人制度，小米是有能力打造骨灰级产品的团队，从操作系统（林斌）到手机软硬件（周光平），到手机人机界面系统

MIUI（黎万强），到工业设计（刘德），到互动产品（洪峰），到软件开发（KK）。这样顶级的产品团队，在阿里和360喊出做手机不久就悄无声息，这该是正常的情况。雷军比任何人都清楚产品创新的竞争力，这是商业模式成立的根基。

联合创始人制度使用得当有着诸多优势，例如当行业机会到来，所有联合创始人都可以将精力集中在机会突破点上，而非单兵作战。例如当某个关键阶段到来时，具有某些特点的联合创始人可以实现职能换位，即承担其他联合创始人职责范畴的部分工作，提升质量，加快速度。

联合创始人制度最直接的优势是人才的引进，对于关键岗位的核心人才可由联合创始人直接决定，但得最后通过人才与文化负责人的终审，保证价值观的一致性。同时大量的普通人才则通过公开招聘即可完成。

同时，联合创始人制度还是有效抵抗风险的管理制度，假设某项职能被合并，联合创始人作为自组织独立创业，则无损组织的能量，且能形成快速变革。同时，还十分有利于独立孵化创新性的试错项目，例如小米的电视盒、豆浆机、电视都是试错性项目；成立一个推行一个，将很快构建组织的多维产品竞争力，抵抗风险。

自组织的分权、分形与分享

联合创始人制度必须遵循一定的运行原则，即分权、分形、分享的管理原则，这个原则将对当前的管理制度形成颠覆性冲击。参见图5–6。

分权即“去中心化”，形成新的股权分享模式。在传统组织中，组织的董事长既是老板、投资人，也是利润的最大受益者，资本和管理威望将形成个人威权，这种个人威权越来越侵害到公司的创新和快速决策。这与老板认为员工不努力、能力不足之间形成典型矛盾。老板影响自己的生意？这听起来匪夷所思，但事实上正是如此。

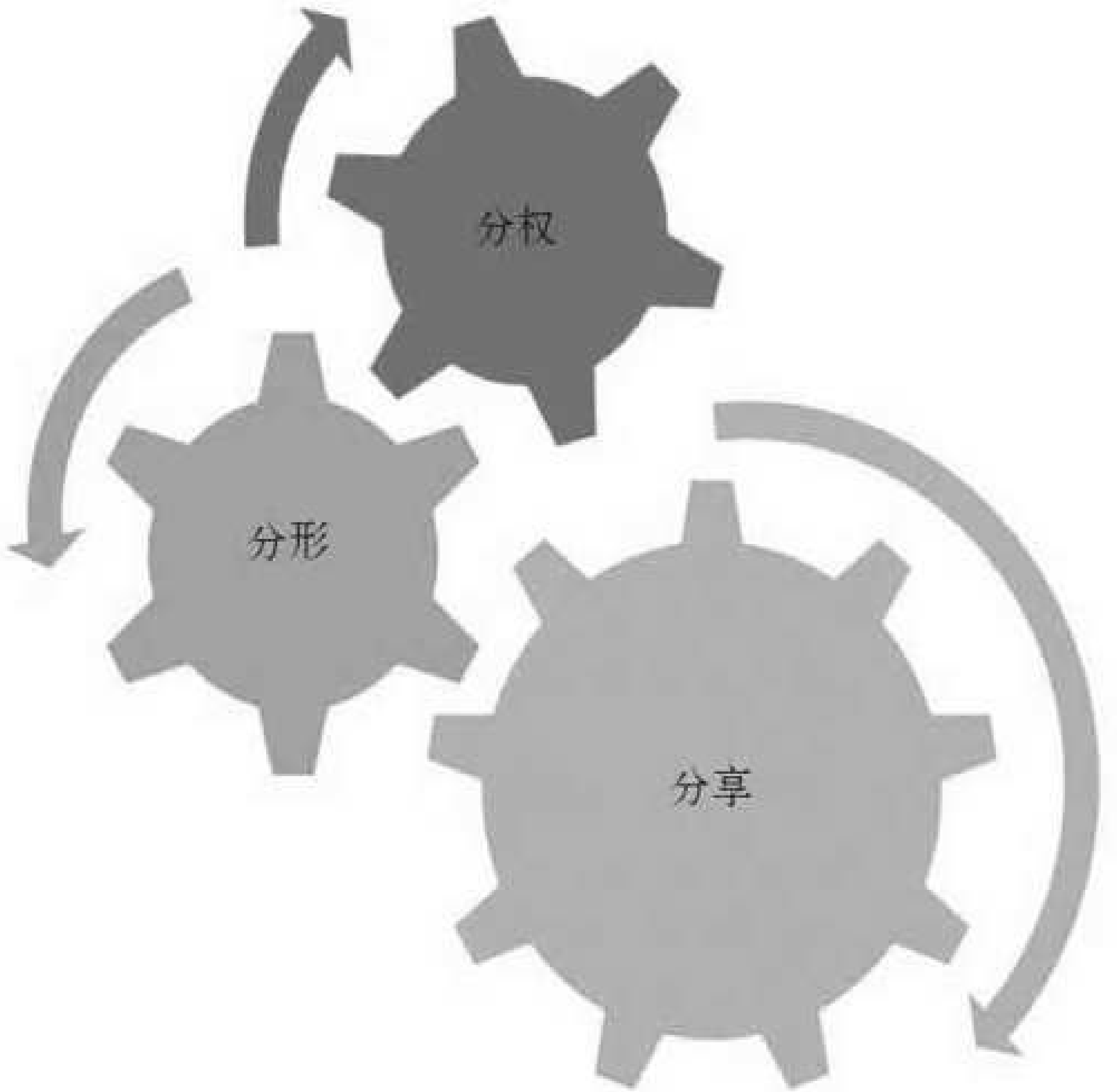


图**5–6** 联合创始人制的管理办法

首先就是老板的垄断、不愿意分享心态阻碍发展。老板得有心态将专家级的员工晋升为联合创始人，改变其收益模式为股权收益模式，平等相待、信任对方的决策，而非牢牢掌控利润。

其次是合理的股权分配制度保障风险最小化。换言之，诸多老板正在实行分享，授予员工股权，但是股权的比例却很小。这并不能让员工具有老板心态，本质还是换汤不换药的利润垄断。

最后是联合创始人在技能和资源上得匹配对应的股权。这更是企业面临的困难，员工可以晋升为联合创始人，但是如果能力不足则坚决不允许，而是在更为开放的环境中去寻找。

依然来看乐蜂网的案例，李静作为董事长、集团CEO，王立成为集团COO（首席运营官）、乐蜂网CEO；李媛为集团副总裁、传媒公司CEO；冯国强为集团副总裁、自有品牌CEO；还有集团CTO（首席技术官）姜海东，CMO（首席营销官）吴声（挂名总顾问），以及CFO（首席财务官）Lily。原本“C”（首席）字头就是联合创始人制度，但是由于股权过度集中在李静身上，高管之间还存在彼此的信任问题以及人才技能、资源匹配的问题，导致C字头高管都是打工者心态，而非联合创始人的老板心态，不信任就无法形成联合创始人制度，技能和资源不足更无法形成合力的自组织决策机制，导致李静前期的分权管理越往后越出现中心集权倾向。换言之，乐蜂网有着联合创始人的形，但无联合创始人的魂。

分形即形成自组织，独立高效地创新、决策。联合创始人一旦形成，分形才是目的，即要利用联合创始人的技能和人脉资源快速打开局面，且短链条快速决策。在乐蜂，一定的审批额度都必须要签批到李静，最长的审批要经过十余人。事实上，这个审批流程是典型的授权心态，而非分权心态，导致东方风行集团有着乐蜂网、传媒公司、自有品牌三个公司分形的形，而缺少分形的魂。

在一个已经固化的大型他组织中，分形往往是比分权更有效的举措。例如大的集团公司一起办公，很难做到分形，如果做出一个将某个独立公司搬出去办公的分形举措，并对外挂牌为独立公司，就会对员工心态起到关键作用。板砖大余经过长期观察发现，员工一旦进入大型组织，就明显感觉更为放松，反之则更为紧张高效。

分享即在信任前提下高度分享、共同决策。这和自组织分形中的内部决策有着区别，即自组织和其他的自组织之间不相关，可以自行决策，但是如果和其他自组织相关，则必须形成联合创始人之间的高度分享和共同决策。在很长的时间里，乐蜂网联合创始人是短缺的，有了联合创始人也只是基于日常事务的各自汇报，而非就重大决策进行讨论、协商以达成共同决策。这让分享也只有形，而没有魂。

基于自组织的管理，乐蜂网在分权、分形和分享上都是不充分的，这直接导致了低效率和重复劳动。乐蜂网有着优势的外部资源，但正是乐蜂网在治理结构上的这块短板，让这些资源到了内部却转化艰难，以至于乐蜂网被快速决策的聚美优品超越。

自组织的“自转”——自驱、自愈与自赢

自组织并非新鲜事物，而是一直在他组织内部存在，例如几个关系很好的同事经常一起去K歌、爬山，他们就形成了自组织；家庭是一个自组织，朋友圈也是一个自组织，公益组织也是一个自组织。和隐性组织一样，自组织只是从不同角度来诠释组织运行中的某种规律。

自组织的“自”说明这种组织本身是自发、自愿的，例如一个家庭的成立，两个年轻人不愿意结婚将无法被逼迫组成家庭。自组织成立、存在的意义是为了满足某些心理需求，例如爬山爱好者可以加入爬山的自组织，而非基于某个明确目的：比如锻炼身体——那将带来系统的组织行为，强迫按照某种路径实施。一旦有了明确的目的、目标，则组织的行为和效率要实现统一，而并非只是价值观统一。换言之，自组织存在自驱、自愈、自赢的特点，如下图所示：

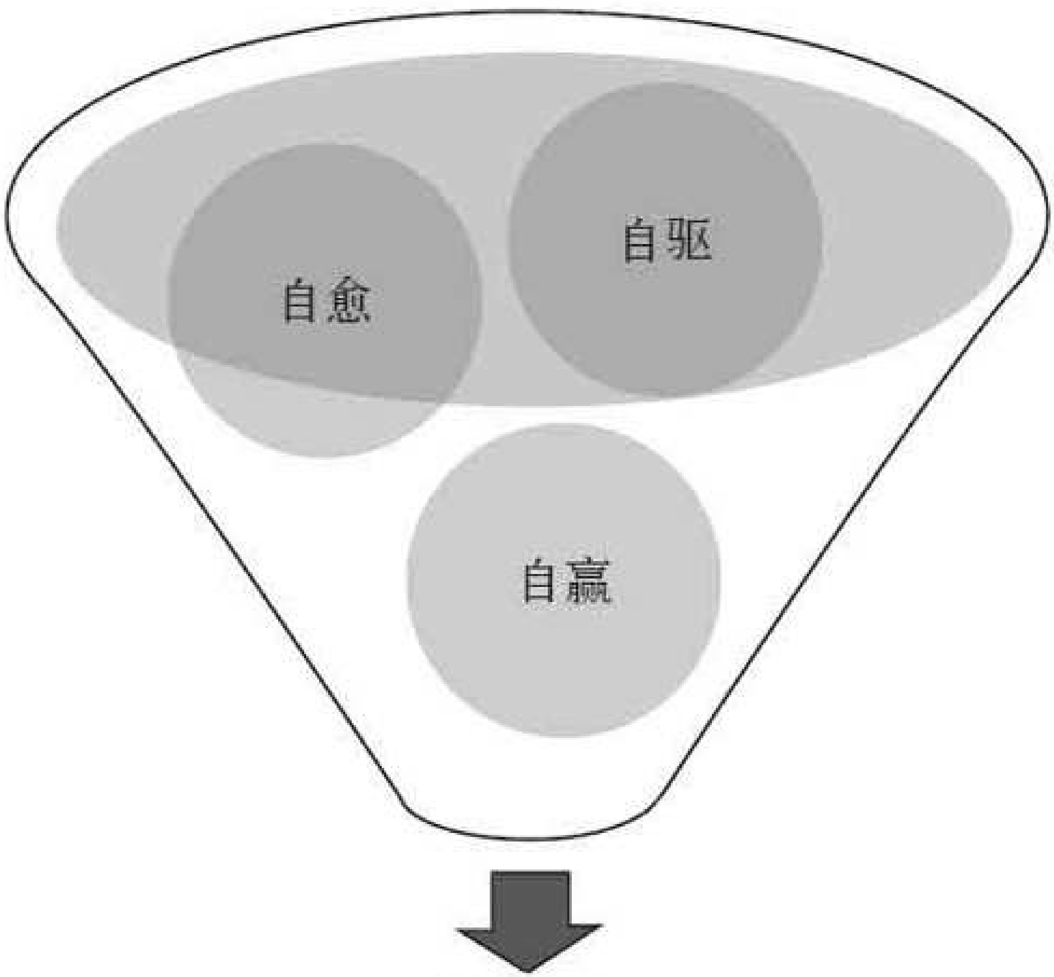


图**5–7** 自组织的三大特点

自驱是指自组织的形成是自发行为，不受外力强迫。板砖大余参与

的实践性项目“调果师”是一个开放的免费店铺创业平台，全国所有有创业愿望的年轻人都可以申请加入创业，而不会是板砖大余强迫他们来创业。对应的吃货年轻人一旦在“调果师”平台进行创业，则过程中的酸甜苦辣得“自愈”，“调果师”作为他组织母体虽然会给予个人成长培训、资源输出，但并不会外力干涉他们的“自愈”行为。曾经有两位店铺创业者之间发生矛盾，其中担任店长的创业者说不要店员了，结果是店长一个人持续一天12小时上班一个月，店员则抛开面子向另外一个店长申请是否能够加入她的店铺。这就是自愈的过程，店长得为自己的行为负责，店员也得为自己的行为负责，现在这名店长和店员都是非常优秀的创业者。而自驱、自愈的结果是自赢。这在“调果师”包含两个层面，自成长+自收益。即在自组织运营的过程中，个人受到公司的系统培训进而个人价值获得提升，此外在店铺自组织的创业中，利润收益属于自己，而不属于公司。

“调果师”的创业平台是典型自组织形态的开放创业平台，对所有的文艺范儿吃货开放。这个属于公司的自组织。家庭亦然，两个年轻人因为爱情走到一起成立家庭，就形成自组织，在家庭生活中，吵吵闹闹是必须经历的自愈过程，最后获得的是彼此的身心相互依赖的伙伴。所以宋丹丹说，夫妻先是爱情，然后是感情，到最后是亲情。

爱情、感情、亲情就是自组织的自驱、自愈和自赢。基于此，人们会发现自组织并非不能订立共同目标，而是不受外力来订立目标，比如小两口过日子可以订立买车、买房的目标，但是如果目标不能实现，只是失望，不至于日子不过了。在自组织内部的目标上也是一样，例如“调果师”的创业平台，创业者可以订立要独立拥有自己的餐饮品牌的目标，公司还将为其投资，可是这并非强迫，如果一个创业者认为在“调果师”的平台创业，一年能够挣到十来万很满足，则无须自行创业，公司将肯定不会强迫其创业。

对于每一个他组织的管理者而言，得清晰知道一个概念，即公司内部肯定存在自组织，充分使用好自组织将给公司带来良好的文化氛围，如果强力扼杀就会是富士康的结果。举例说明：公司内部有一个吉他社团，一起谱曲、弹琴，管理者如果创造机会让他们为公司全体员工表演，将激励他们，让他们感觉到被尊重，被欣赏。反之，富士康收缴员工手机、10点关灯等军事化管理行为让人不适。板砖大余亲自感受过一位曾经的富士康人力资源经理的“手段”，各种规定那真是叫人窒息。

自组织在公司内部的长成还是文化具有活力、员工具有凝聚力的表现。各类自组织社团的形成，将加强员工之间的沟通，让他们不光将精力放在工作上，还放在生活上。用兴趣去工作将让一个人具有高度的热

忱和创新力，人们根本无法预见用兴趣工作的人将创造何种奇迹，例如谷歌公司就是如此。这将让一个人的人生充满惊喜，增加人的耐受力和承压能力，进而塑造卓越的公司。

超级公司分拆与股权薪酬

当联合创始人制度快速运转，它在日常的管理中将不再是传统的“授权模式”，而是“分权模式”，分权模式之后围绕每个独立的联合创始人将形成一个“自组织”的闭环（为了区别组织、自组织，后续将组织以“他组织”的特定称谓进行论述）。每个自组织“麻雀虽小五脏俱全”，独立的招聘、独立的财务预算与审批、独立决策将形成自组织的高速自转。当所有的自组织在自转的时候，人们如果俯视某个他组织就会发现：自组织在围绕着他组织“公转”，公转的“万有引力”是他组织内的文化价值观。

一个高度集权的公司，也就是他组织的公司，在当前必定面临效率低下、员工流失等问题，如何转变成一个效率高，赢利高和员工忠诚度高的公司。必然的路径就是采用自组织的做法，即分权、分形、分享，将一个大的商业帝国分解为若干小的自组织。

《三国演义》在开篇就提到“天下大势，分久必合，合久必分”。在工业革命的各个时期形成的超级公司，例如通用电气、微软、腾讯、华为、阿里，在未来的若干年内都必须分拆为小的自组织型的公司，以应对变革期的风险，即“不将鸡蛋放在一个篮子里”；同时保持高度的创新——自组织灵活、快速。有了风险的降低和快速创新，则组织必然能够存留，而非死亡。

而超级公司自组织化的进程还需要一个工具——投资，这将区别于传统公司股份制改革。投资自组织将直接带来自组织从他组织内部的分形，成立独立公司，且制度化地保障分权的彻底性，即自组织的经营者不受超级公司的高管影响，并通过合理的股权分享制度形成对于自组织成员的股权分配制度，而非劳动时间薪酬制度。示意如下：

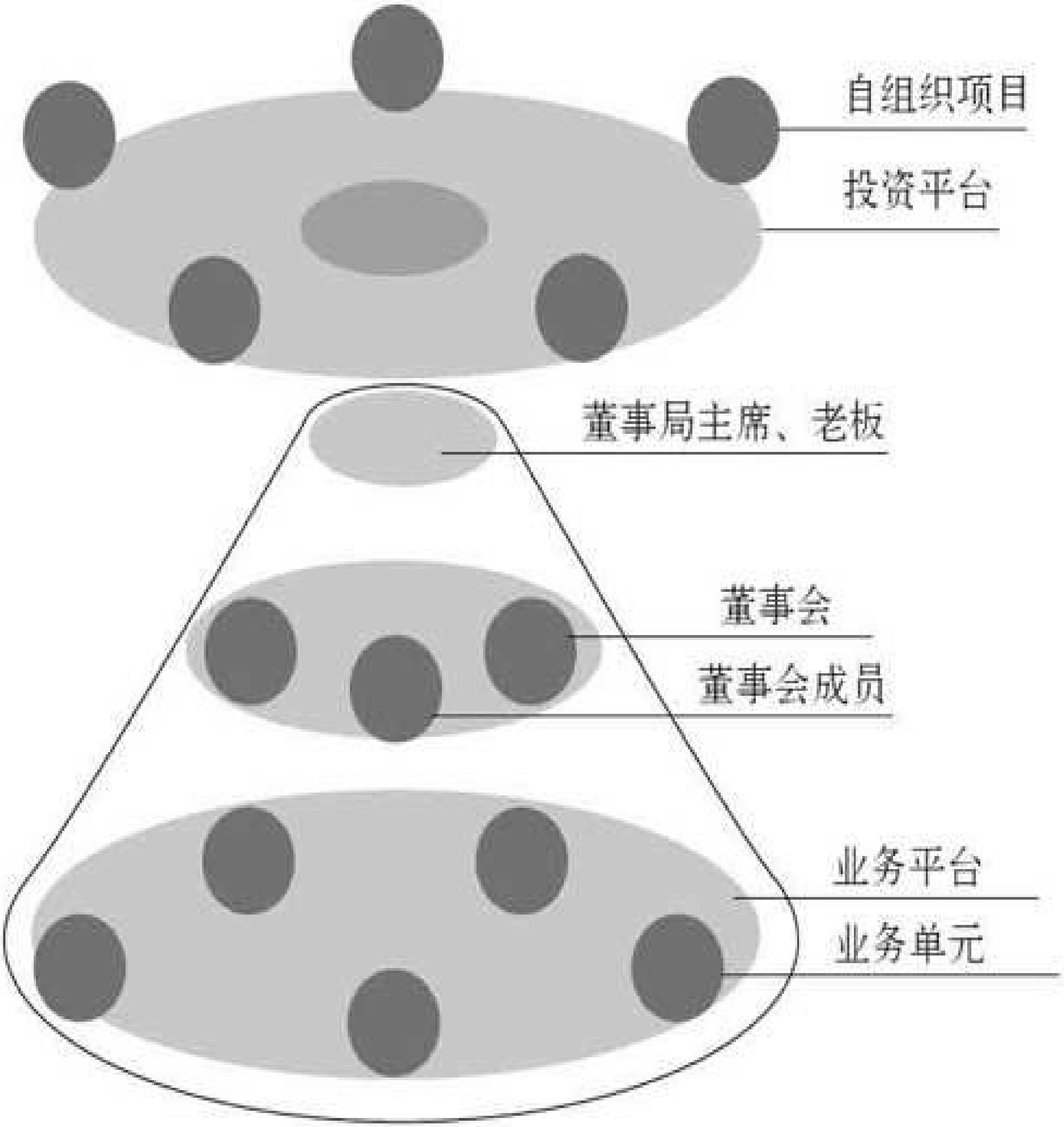


图5–8 超级公司分拆示意图

图5–8的锥形部分就是现在的他组织，即超级公司，存在若干个业务单元，多数以事业部制存在，部分则以独立公司存在，但是集团公司对独立公司存在强大的信息决策干涉权，即分权不彻底，这些独立公司也徒有分形的“形”，而无分形之实。例如乐蜂网的体系。

这种情况将通过投资来解决，即超级公司只是分形后的自组织的一个投资商，自组织享受独立的决策权力，如图5–8上半部分所示。这就形成了一个自组织围绕他组织公转的体系。上文提到“沙漏型的商业模型”，如果以某个独立自组织为核心，两者之间恰好吻合。这样的分形

将让公司保持活力。

例如百度在早期面对移动互联网时，李彦宏存在错误判断，但是他及时发现，通过瞬间的雷霆动作，收购91助手、高德地图等系列公司，形成上述以投资为导向的公转星系，接下来即使百度本身业务下滑，李彦宏作为董事局主席也可以高枕无忧。因为91助手、高德等系列被收购、投资的公司可以创造收益，从战略来说，百度已经安全着陆。

图5–8是一个超级公司在当前的自组织变革进程中的示意图。中国的另外一个超级公司海尔已经开始了公司的自组织变革，曾经坦言如履薄冰的张瑞敏先生将海尔8万多人变革成为2 000多个自组织，每个自组织自负盈亏。能够自驱、自愈、自赢的自组织留下，公司投入资金做强，不能存活的则自然死亡。这一步是海尔变革的关键所在，但是这依然只是过程性动作，在2 000个自组织独立存活且存在被做强的可能之前，张瑞敏的改革都只是过程；换言之，海尔必须最终形成以投资为主体的投资公司，而非管理自组织的公司。

无独有偶，超级公司阿里则选择了另外一条路径。马云辞去董事局主席，远走深圳创立菜鸟网络，开始了大兵阿里的孤独征途，菜鸟基于云物流的搭建一旦成功，则阿里系全盘皆活，这就是独立的以投资关系存在的自组织化公司。

从百度到海尔到阿里，中国的超级公司都走在“投改”的路上，这将在未来5年成为中国民营企业求生的路径，皇族血统的央企也将不能免俗。这股遵循自组织趋势，以“投资”为工具的改革风潮和10年前流行的股改有着本质区别。即过去的股份制公司改革，简称股改，其目的是为了保障股东的投资收益分配权，进而将公司做得“大而强”。而这一次的投资改革将是为了保障员工，或者中小创业者的投资收益，将公司做得“小而美”。

与此对应的是，有能力的员工将不再是领取“劳动时间薪酬”，而是“股权投资薪酬”，有能力的员工在公司终于有机会“媳妇熬成婆”。换言之，在过去若干年属于董事会成员的特权分配方式，将在未来成为每个员工的分享方式。对于领受自组织小项目独立求生——自驱、自愈、自赢的团队而言，也将承担完全没有收益的风险，即高风险高收益。

和价值市场与价格市场的并存一样，当前的市场交易趋势是向价值市场转化，但价格市场并未消失。同理，他组织也在向自组织转化，但他组织并不会消失，只是和过去的公司承担生产产品、促进交换的单一职能不同，他组织即超级公司将逐步成为以资本为主导的投资公司，自组织则承担以创新为主导的职能。资本以创业投资为主导，将让资本具有第二重功能，即资本的利他性、社交性，而非过去的赤裸的利己性。

换言之，资本将主要用来帮助人才成长、促进创新，当然也会获利。

文化“向心力”即管理

小的创业公司创建之时就是一个自组织的形态，没有流程、没有强权、共同决策，此时联合创始人自身的价值观在影响着员工，让他们感同身受，这也是常说的言传身教。这个过程是具有高度凝聚力的，这就是价值观的作用。

可是一个大型的公司一旦形成，联合创始人的言传身教则不会容易，多种层级让普通员工无法接触到创始人，这就得依赖于价值观的树立。尤其在超级公司实施“投资改革”之后，大量自组织形态的公司和超级公司之间，一个比方是自组织围绕着超级公司公转，这只是理想状态。实际操作中更为形象的比方是：自组织和超级公司之间就像是“风筝”与“线轴”，风筝放出去了可能断线收不回来。因为多个投资公司同时投资一个自组织之后，这个自组织可以选择性地，或者阶段性地围绕着某个超级公司公转，而非理想化地始终围绕某个超级公司公转。

这就得看哪个公司价值观强大。价值观，就是价值认知的观点，简而言之就是“你认为什么有价值，什么无价值”。一个人认为“钱”有价值，这是一种价值观，我们称为“拜金”；一个人认为创新有价值，则和板砖大余是同类；一个人认为名望有价值，则会追求成为名人。每个人的价值观是不同的，价值观相同的人聚合在一起，就容易做成事情，因为价值观决定着行为。如果将愿景和使命视为梦想与路径，那么价值观就决定在梦想和路上打拼的选择行为。

举例说明：在电影《中国合伙人》中，成冬青和孟晓骏在是否上市的问题上发生分歧，这是因为孟晓骏在美国遭遇挫折，要向美国证明自己——这是孟晓骏认为的价值，而成冬青则是要解决温饱——这是成冬青认为的价值，所以他们在是否去美国上市的选择行为上发生冲突。合伙人之间的选择差异是正常的事，这个世界上没有两片完全相同的树叶，也没有完全相同的两个人。对于每一件事每个人都有一个价值评判，这都是价值观在主导，所以每一件小事都可能存在选择的差异。因此基于公司的发展，要在公司发展的价值上达成一致，例如要做一家小而美的公司，至于如何是小，如何是美，协商即可，求同存异。

要宣传你认为的价值，需要借助文化来让人感受到价值。在过去，对于宣传价值观，常规的做法是提炼出几句话制作成画框或者KT板贴在墙上，板砖大余在刚进入波导之时曾经从事过一段时间的企业文化工

作，那时公司会制作内刊，组织一些活动，事实上作用寥寥，因为每个人都知道内刊是一种教化工具，人们不愿意被教化。这种宣传墙和企业内刊的做法是一种“广告”、“教化”思维，事实上价值观只能通过文化的体验来实施。换言之，价值观必须用文化的形态让员工体验到，文化就是体验。例如听一场音乐会就是音乐的体验，看一次画展就是绘画风格的体验。

创新创造价值，体验感受价值，分享传递价值。换句话说，就是产品的价值得被体验到，被分享给消费者才是价值的闭环。例如iPhone的用户体验让你感受到“极简”、“创新”，这就是一种文化；体验受限于每个人的阅历，所感即所得，文化则是具象的关于价值的感受。

价值观一旦通过文化被体验到，则自然会形成一种万有引力，即向心力。超级公司就会形成很强的凝聚力和执行力。对于未来被投资的自组织形态公司也一样，自组织的管理者如果体验到你的价值是他所欣赏的，即价值观相同，就会围绕着你来公转，而非其他的组织。即自组织与超级公司之间通过价值观和文化来维系“万有引力”——就是风筝的那根线。

在价值观的分享中，发自真性情的自组织是分享价值观的温床。就像《桃花源记》中所描绘的“落英缤纷”和“无论魏晋”，在这样的自组织中，价值观自然而生，而非人造。换言之，文化将成为未来公司的管理，具有优质价值观和文化体验的公司才能够胜出，而文化的氛围可以短期人造，无法长期自发。这好比一个人的修为，由内而外持久，由外而内短促。

第六章 口碑即品牌

当价值市场到来，消费者的行为模式成为SADUS行为模式，品牌将回归到最本真的价值认知，而非传统的基于logo的认知，即logo会失效。对应地，logo认知带来的知名度、美誉度将被体验和口碑所替代，如果积分以“他积分”的形式流通，则口碑将通过积分来定量。这将带来一个全新的、陌生的品牌逻辑，以创新赋予价值，以体验感受价值，以分享传递价值。

在这个品牌逻辑里，logo被二维码替代，将让品牌失去传统的价值认知载体，取而代之的是以创新带来的价值认知。这种创新将完全区隔于传统的以消费者为导向的“他价值”思维，转为“自价值”思维，即一个品牌不再考虑消费者的价值，而是创始人解决自身“痛点”和“痒点”的价值。这种价值将被具有共同的“痛点”和“痒点”的人所追捧，即自价值的体验和分享。这将让一个品牌完全不依赖于大媒体的曝光，个人的行为就是品牌的营销，对应的是，自媒体间无边界的口碑传播将成为重点。

个人的痛点和痒点是碎片化的，在创新上将以单品为表现形式，即改变过去产品以单品、系列、品牌的组合方式，取而代之的将是快速迭代的单品，类似于淘宝的爆款。这种单兵突破的单品创新思维由于数据时代到来和大量的IT工具被使用，经常产生颠覆的品类定义，例如，iPhone手机并非传统意义的手机，它本质上是一台数据时代的电脑。这将带来诸多产品的创新颠覆，即品类创新的兴起。

基于痛点和痒点的单品将是极具锐度的产品，产生之初就有着创意特征，并通过创意设计（硬体验）和创意文化（软体验）来表达，前者靠产品的造型、包装、装修、环境等来实施，后者则在创新产品的消费者圈群文化共性上进行塑造。西西弗书店和矢量咖啡就是这样做的，售卖咖啡和书，人们坐在这里喝咖啡、看书，喜欢的书还可以买回家；包括中信书店也在这样干。只是，经营者只是将两块业务合并，并没有系统的品牌思维。在O2O之后，这样的创新体验商业形态将大量产生。

自价值，即自品牌，将宣告以厂商和消费者分别主导的“他品牌”、“他价值”主导时代的结束，形成一个纯粹的价值共享、共建体系，即“自价值环”——基于个人的痛点和痒点创新，用创新赋予产品价值，用行为创意让粉丝体验价值，并基于强关系的分享激发口碑。这将

形成一个非常轻、非常快、非常灵活的产品创新机制。这将能够解释90后的马佳佳们的快速崛起。事实上，她们并没有颠覆，只是以90后的"痛点"来做改良，但在60、70后看来则是颠覆。

"他品牌"主导时代结束，将让基于同质化产品的生产无处藏身，进而差异化品牌战略将被淘汰，取而代之的是以个人价值观和行为主导的"敌意战略"、"创意行为战略"。例如乐蜂网举行的睡衣趴活动，就是一种创意行为的传播方法，又例如Mini Cooper在上市之初打出的"XL L M S XS MINI"，就是对传统认知的敌意挑战，这种挑战将被贴上创意、个性的标签进而容易获得成功。这两种传播方法利用微博、微信等微媒体将十分容易形成口碑。

同质化产品与100%成功的品牌

影响中国的品牌营销方法论有两个，一个是来自菲利普·科特勒的厂商论；一个是来自大卫·奥格威的印象论，各自有着诸多拥趸。前者从厂商经营角度出发，后者从消费者认知角度出发。进而形成对于品牌的不同认知：菲利普·科特勒认为品牌是一种名称、术语、标记、符号或图案，或是它们的相互组合，用以识别企业提供给某个或某群消费者的产品或服务，并使之与竞争对手的产品或服务相区别。奥美的创始人大卫·奥格威认为品牌是一种错综复杂的象征，它是品牌的属性、名称、包装、价格、历史、声誉、广告风格的无形组合，品牌同时也因消费者对其使用的印象，及自身的经验有所组合。

这两种品牌观点代表着未来品牌研究的两个流派，科特勒基于产品、need（必需）出发，直接解决销售的问题。奥格威基于品牌印象、wants（想要）出发，直接解决消费者的接受度问题。事情开始变得有意思，按照科特勒的定义，品牌是符号（brand symbol），按照奥格威的说法，品牌是综合印象（brand image），二者对比如下：

表**6–1** 科特勒的**"**厂商论**"**与奥格威的印象论

	菲利普·科特勒"厂商论"	大卫·奥格威"印象论"
市场	大规模市场	大规模+碎片化市场
消费者	needs（必需）	wants（想要）
定位	功效/品类诉求	情感诉求为主
营销沟通	广度媒体为主	个性化、碎片化深度媒体
品牌识别	logo认知	logo认知
产品类别	物质产品	精神产品
理论优势	对销售促进直接、有效	构建品牌差异认知
适用行业	强调功效的行业，比如家电行业等	功效不强的产品，比如奢侈品行业

通过上述对比发现，原本品牌该是统一的认知，即厂商提供价值，消费者消费价值，销售只是一个价值传递的过程。但是由于消费者和厂商的对立，最终形成各方“自说自话”和“自娱自乐”的局面。站在厂商立场的菲利普·科特勒派基于厂商售卖需求、诉求、物理特性，即产品的需求，更为准确地说是“必需购买的理由”，即needs（必需）。而大卫·奥格威站在消费者立场诉求情感特性，即消费者wants（想要），更为准确的说法是“消费者想要的理由”。

needs（必需）“太土”PK wants（想要）“太虚”

正是由于“必需”和“想要”的同时存在，这两个理论都产生了巨大的影响力。前者，将更多体现在产品的物理诉求上，后者则更多体现在情感诉求上。事实上，消费者同时需要物质化的产品和精神化的产品，即任何一个产品同时具备物质特征和精神特征，这与风险和机会一样，同样是一个硬币的两面。

这里有一个很有意思的现象，在一个公司的市场部，持有厂商论和印象论的人一般都是对立派，前者认为后者太虚，后者认为前者太土；这个观点也是物质与精神的对立，将是没有定论的。而常规的做法是，在创新的产品上市前期使用needs诉求，例如一台洗衣机，刚上市定然诉求“一台替代手洗的机器”，到了竞争的同质化阶段，则采用情感化的诉求，例如“××洗衣机，献给母亲的爱”。

产品上市早期是一个新产品的创新期，竞争激烈期则是产品的同质化期。换言之，needs和wants的分水岭在于产品是否足够创新，如果是创新的产品则要采用needs的诉求，如果是同质化产品，则需要采用“wants”的情感性沟通。

诸多行业都证明了这一特征，例如化妆品行业的美即面膜，“停下来享受美丽”打动了许多苦逼的小白领。而同样在化妆品行业，真正具有技术优势的兰蔻、雅诗兰黛则一直在采用功能性诉求，例如雅诗兰黛的ANR眼部精华（俗称小棕瓶）就是needs的诉求，兰蔻的小黑瓶也是needs的诉求。所以，needs和wants之间没有“土”与“洋”、“虚”与“实”之争，只是不同阶段的不同需要。

换言之，needs诉求背后的支撑逻辑是“创新性的产品”，而印象论则在产品的层面没有涉及，基于对消费者投其所好，人们将更多制造“同质化产品”。创新性产品和同质化产品会同时存在，不同之处在于，同质化的做法就像是“抄袭”，或者“将你的钱从左口袋放进右口袋”。如果人们能够俯视历史，就会发现这种做法就是投机行为，对于人类发展促进不大。但是同质化的产品竞争并非没有作用，同样俯视历史，人们会

发现同质化带来快速的模仿，降低成本，带来产品的普及、时间的高效和单位资源消耗的降低。

例如中国在过去30年的经济发展中大量模仿美国、日本、欧洲等国家，短短30年就达到了和这些国家相同的产品制造能力。中国有一家企业是典型的同质化产品策略，发展十分稳健，即美的。当确证每种创新性的产品，例如豆浆机、变频空调等的市场被孵化得差不多并具有市场空间之后，美的会迅速跟进，进行同质化制造，进而依托于乡镇渠道快速地占领市场，甚至超越创新的领导品牌。所以，在未来的一些年，大量的企业将采取创新性的竞争战略，或者同质化的竞争战略，前者获得高利润、高忠诚度、高美誉度，后者低风险、稳健、平价。

同质化与100%成功的品牌

创新性、同质化之所以能够成为竞争战略有其合理性。例如娃哈哈的格瓦斯现在非常成功，但人们并不知道瓦格斯成功之前曾经遭遇滑铁卢，前一次娃哈哈将其命名为啤儿茶爽，这就是创新性的竞争战略。同时娃哈哈还在使用同质化的竞争战略，例如非常可乐在三、四级市场卖得很好，每年创造数百亿的销售额。事实上，只要在资金充足、人员技能足够的条件下，同质化品牌将具有100%的成功概率。下面是经常发生在财务和市场人员之间的对话：

营销人员说：品牌带来高溢价，我们这款是同质化产品，如果不投放营销费用，将卖不动。

这个观点立即会受到财务审计人员的挑战，他们会问：营销成本很高，你的投入能否见效？这还不是最重要的，最重要的是品牌的媒体营销还存在风险，如果营销失败，将只剩下投入。

一些不资深的营销人员面对这个挑战多数会目瞪口呆，但是对于资深的营销人员，他们会说：是的，品牌营销投入的确带来风险，现在媒体环境的确复杂，这种风险很大，但是不投入，竞争对手或许就有超越的机会。

CEO在这个时候如果选择沉默，不做出决定，则这个对话就会继续。财务审计人员说：那你是否能够有一种没有风险，或者风险系数很低的营销投入方案？

营销人员：……

这个营销人员就是板砖大余本人，这段对话在内心被虚拟了很多次，如果有这样的财务审计人员来挑战该怎么办？这个问题的答案就是驱动板砖大余写这本书的原因之一。好吧，如果这个营销人员是板砖大余，那就会有这样的回答：我们来看一个模型（参见图6–1）。

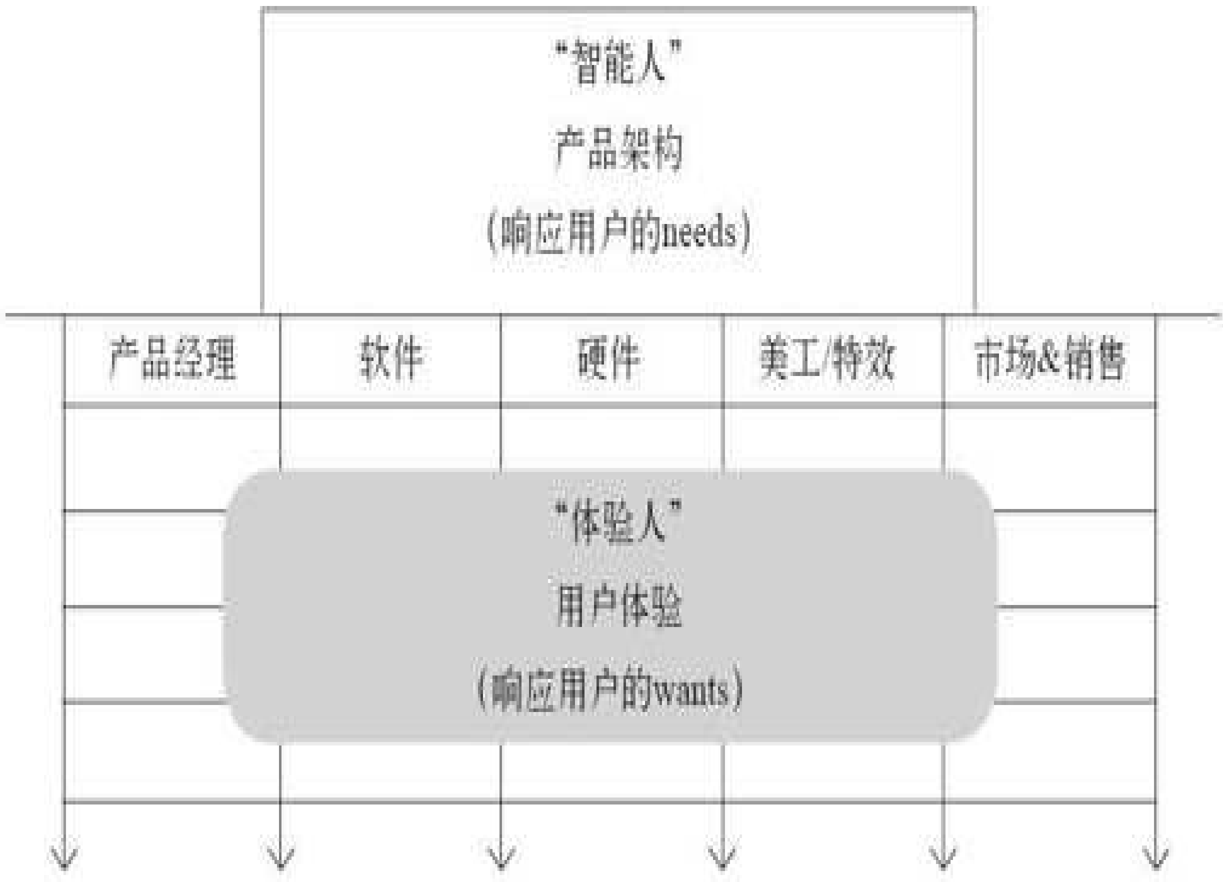


图**6–1** 智能人产品架构

营销人员会接着说：我来解释一下这个模型，对于一个消费者来说，needs是一个必需品的需求，这将意味着有大的市场容量，我们的产品不具备创新性的needs诉求。而竞争对手已经确证这个市场存在，并做得很好，我们只要跟进投入，并从差异化角度满足wants的诉求，诉求方案分别是B、C、D三个传播方案，就一定能够成功。

财务审计人员当然不会认输，他会说：哪个方案你最有把握？如果CEO不打断这个话题，营销人员会继续往下说：

在needs上同质化，竞争对手会证明一定规模的市场存在，竞争对手采用needs诉求，而我们的B、C、D三个方案是针对情感化的诉求，只要费用足够，挨个试，就是100%的成功概率。

估计这个时候，CEO必须打断这个对话了。他比谁都清楚，只要营销费用足够，同质化产品的wants诉求一定能够成功，因为总有一个消费者的情感共鸣点被击中。事实上，美的正是这样成功的。当然，现实情况往往更加残酷，例如营销费用不足，那就得依靠市场总监的精准度了。

100%成功的本质：logo认知

一个品牌只要不创新，让产品保持同质化，且资金足够，多在情感诉求上试错几次，即在消费者情感上进行投机，就能够获得100%成功率，这显然是一种倒退。究竟是什么造成了这一状况？是logo认知。

logo认知的威力能有多大，看看日本的索尼，从家电，到IT产品，到化妆品，索尼品牌门类丰富到令人眼花缭乱的程度。如此庞大的品类扩张就是基于logo的认知基础，让消费者感知到实力、信赖。logo认知是跨品类扩张的基础。

在中国，logo认知的品牌营销更是发挥到极致，例如历届央视标王，“标王”现在只在中国存在，有一篇非常有意思的论文——《央视历届标王的命运》提到：第一届孔府宴酒命途多舛；第二、三届秦池曲酒“黄粱一梦”；第四届爱多VCD“来去匆匆”；第五、六届步步高“终结浮躁”……为什么会有“标王”现象的存在？归结来说，是因为通过央视能够瞬间让更多人认知到这个品牌的logo。

再比如中国名牌与中国驰名商标。在20世纪90年代，中国名牌和中国驰名商标的申请是一件光荣的事情，一个地方性品牌如果被国家工商总局评为“中国名牌”，或者“中国驰名商标”，则其必须进行一轮品牌营销活动，要将这张证书复印若干份挂在每个重点店铺的墙上。对应的是包装箱上也必须印上“中国名牌”和“中国驰名商标”的字样。这就是logo的颂歌。

logo在西方早期的出现是一种“品质信誉”的保障，打上logo就代表某家公司生产的产品品质很好，所以消费者愿意相信、愿意选择。随着时间进入20世纪90年代，越来越多的同质化产品被生产出来，此时的质量差距微弱，例如耐克、阿迪达斯等诸多品牌将生产工厂放在中国，中国车间生产的产品贴上耐克的标签可以卖到600元以上，而贴上中国的标签只能卖100多元，显然此时的logo已经不是品质的保障，而是品牌价值的聚集。

当品牌价值成为logo认知的背后主导逻辑，品牌就已经进入价值发展的轨迹，即创新创造价值，体验感受价值和分享传递价值，而非过去的logo认知的轨迹，即更多人认知某个logo。

有一个极端的历史性案例彻底终结了logo主导的品牌时代——那就是“山寨机”现象，这也是中国独有的现象。在深圳，聚集着上千家的贴牌工厂，以手机为例，几乎所有的手机、手机壳等商品都来自于深圳，在2008年前后一个新的词汇出现了——山寨机，即大量功能近似、模仿大牌外形和操作系统的手机。可是偏偏山寨机在中国有市场，每年上亿

部的手机被低价销售出去。这是一个颠覆logo认知的终极案例，“山寨机现象”直接宣告了品牌logo认知的死亡，即一个没有logo，而将功能、外形和品牌产品做得一模一样的产品同样得到消费者认同。换言之，logo不能承载一个品牌的价值。

事实上，logo在价值品牌时代连认知也难以完全承载，还有一个承载认知的是品牌的名称。试想，数千年以来，中国的老字号并没有logo，可是依然成为老字号，那是因为品牌的名称和价值被信赖，而非logo。这也将解释logo设计的“文字图形化”趋势，文字是品牌名称，文字图形化是品牌名称的视觉风格化。

logo为什么会被误读为价值的载体、品牌认知的核心？一方面是惯性思维；一方面是产品无创新，进而形成logo即品牌区隔，试想，这本书的作者板砖大余的logo无人知晓，但是不等于这本书无价值。一个画家的画没有落款就没有价值？这显然不是。

此外，还有一个助长logo认知的因素，即落后的商标保护法案，它让人们在logo上下足功夫，而不在产品的创新价值上下功夫。换言之，商标保护扼杀了产品创新，鼓励了同质化。

“无logo”的趋势与“二维码logo”的进化

logo不能是价值的载体，却可以是同质化品牌的差异，logo不能促进创新，却可以保护拥有者的权益，这和工业时代的特征有关——基于标准化的生产线工艺，logo还是标准化的产物，一条生产线代工相同的产品，贴上不同的logo就是不同的品牌，这也是标准的产品制造。这显得有些搞笑，所以90后开始注重个性而不注重品牌logo，这不是群体性的意识觉醒，而是一种趋势——品牌无logo的趋势。

定制将无logo的趋势推向明朗化，因为标准化的生产线生产不了定制的产品，而手工制作的产量有限，满足不了成本和利润的要求。这必然要求人们开始生产高价值的产品，进而进入品牌的价值认知，即画家的画没有署名依然具备高价值，服装设计师的服装拆掉了logo依然高价值，这就要求人们将简单的“贴标行为”转化为“价值行为”，即通过创新赋予产品价值，通过体验让消费者感受到价值，和通过分享传递价值。

举例说明：90后的马佳佳，她认为性用品满足性欲只是其一小部分功能，她用更开放的思维和价值来看待被70后讳莫如深的性用品，重新定义产品功能，例如AV棒——可以按摩颈椎，探照灯按摩棒——可以充当手电筒，US size飞机杯——可以放在办公桌上装big size的安全套，

粉色安全套——放在钱包里招桃花。马佳佳不光是重新定义功能，而且重新定义场景，例如AV棒可以按摩颈椎，所以用来送父母。

重新定义产品功能和场景就是创新的价值行为，且通过功能和场景的重新定义例如“充当手电筒”来创造用户体验，进而激发口碑。马佳佳卖的性用品几乎无知名的logo，但是却带来令顾客趋之若鹜的影响力，这些价值都由创新、体验、分享的口碑赋予，和logo无关。

无logo趋势并非否认品牌名称的存在，在当下，更合适的做法是将logo化繁为简，以品牌名称风格化为主体，同时辅助其他可变化的风格图形，例如二维码识别图形。以调果师为例：



图**6–2** 调果师的**logo**

O2O之后，多数的品牌会同时存在线上、线下的销售业态，上图中间的辅助图形用在线下店铺的固定器具上，例如柜台；在线上则使用二维码logo，同时在一些可移动物品上，例如果汁瓶、杯子、折页等上则使用二维码logo。

事实上，logo的变迁都是基于生产工艺便利性的需要，较早的西方logo是签名，中国的logo是题字，受标准机械生产的需要，产品logo开始印刷制作，进而需要固定的文字、图形符号。除此之外，logo还用于人眼识别；换言之，工艺的便利性和人眼识别的便利性是早期logo的主要衡量标准。

而进入移动互联网和O2O的数据时代之后，logo除了要给人眼识别之外，主要是给手机等设备的扫描装置识别，用来接通移动互联网和云，这将是logo的最大用途。调果师线下店铺的logo组合的使用方法正是考虑便于木材雕刻与制作；而线上和瓶器、印刷品上的二维码logo，靠电子文档或者印刷工艺即可实现。换言之如果不受限于制作工艺，人

们出于简便的考虑，会越来越多地趋向于直接使用二维码。

二维码成为logo将促使另一种情况出现，即越来越多的人使用标准字体，而不做品牌名称的风格化。在陌生人看来，这个品牌就是一个二维码；进而完成品牌logo的历史进化——二维码彻底取代logo，即无logo。这一步将很快实现，不使用二维码logo将被视为落伍。

痛点与痒点的“创新三角”

二维码成为logo，将让产品缺少logo联想，即缺少消费者联想所意会的价值；那么产品本身必须具备高价值，这将颠覆传统的塑造logo认知的品牌营销方式，而必须从产品创新开始，即形成品牌的价值闭环——创新产生价值，体验感受价值，分享传递价值（参见图6–3）。

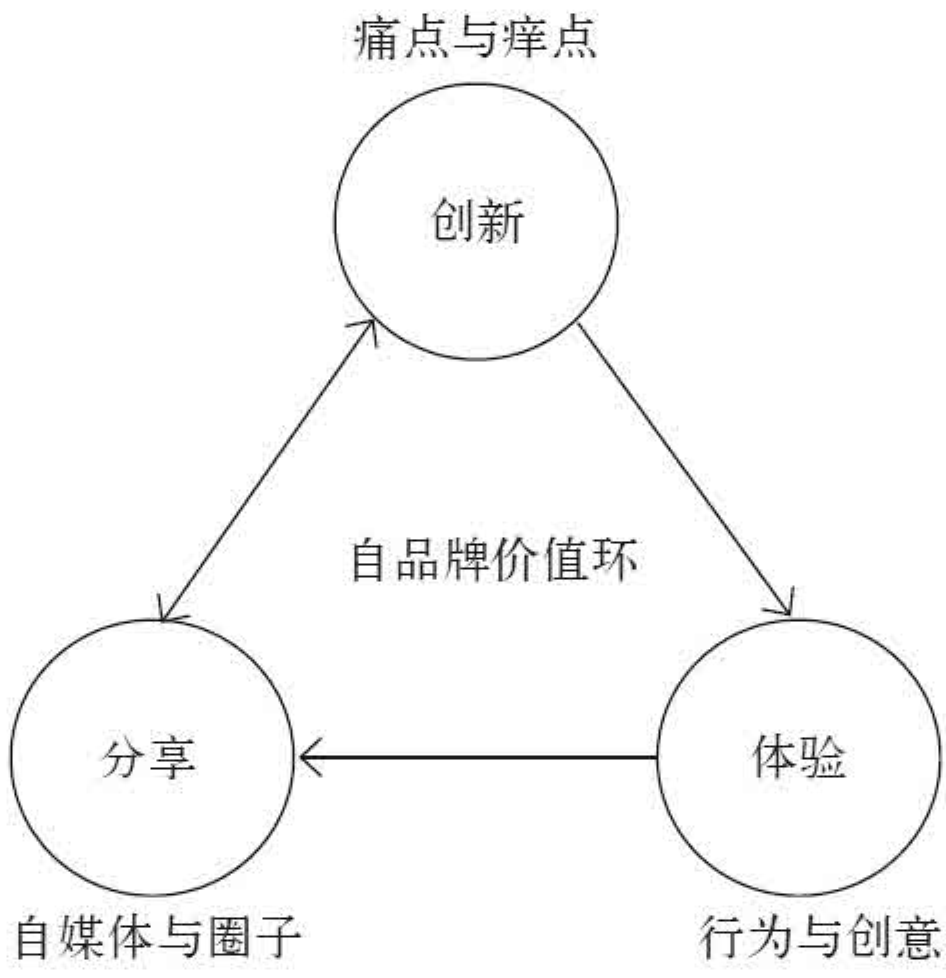


图**6–3** 痛点与痒点

如果品牌遵循价值环来传递价值，那么，创新就是第一要务，没有创新将没有体验和分享。一个有趣的话题是，马佳佳、申音、赫畅

等“奇葩”加入中欧创业营，引起较大轰动，调果师的大酋长姜亚东在中欧的同学群中探讨一个话题：马佳佳们到底颠覆了什么，这种颠覆有何价值？不妨从创新、体验和分享的角度来分析：

90后的互联网土著传递一种大叔们看来很2B的价值，例如得瑟、不装、文艺范儿、创意、无逻辑、脑残等。在马佳佳们看来，他们只是觉得好玩，好玩的体验就是价值。但是在中欧的60后和70后大叔看来，马佳佳们却在颠覆——因为他们认知的价值是财富、声望、地位等现实的体验。最无理也最让大叔们泛酸的是马佳佳们的创新非常有锐度，例如重新定义性用品的使用功能和场景，大叔们难以企及，自愧不如。所以不论是基于好奇、新鲜，还是感慨青春不再，马佳佳们都被迅速分享开来，成为一个口碑话题，这就是分享。

事实上，事情并不像中欧的大叔们想象的那么复杂，马佳佳们只是以自身的痛点和痒点来进行体验和创新，他们感觉到不舒服的就改进，这并不遵循什么逻辑，而是舒服。

而中欧大叔们基于专业、严谨和逻辑，会这样分析和动作：基于痒点体验的创新，在品牌的立场上，将是基于消费者wants的创新，这将带来人们感受的差异化。基于痛点的创新，则是基于消费者needs的创新，这将带来人们的满足感。这需要调研获得消费者数据，总结讨论needs和wants，确证某一个诉求点，然后寻找广告公司策划营销方案，同时将产品投放市场进行测试，然后回收结论确证needs和wants的存在，进而购买媒体资源进行投放。

这就是90后和中欧大叔们的差异。显然90后的自然思维更符合未来趋势，这其实说明另一个趋势——痒点和痛点将改变人们思考品牌的方式，即不要去琢磨消费者是否存在needs和wants，而是考虑自己的“痛点”和“痒点”，这将带来品牌营销、产品创新的锐度。换言之，以消费者为主导的“他品牌”向以个人体验为主导的“自品牌”转化。

自品牌追求自价值，即以创始人和联合创始人的个人价值为主导，形成创新的产品与人的价值的“天人合一”，这将和自媒体形成协同效应，构建全新的品牌生态，即通过“痛点”与“痒点”来进行创新，通过创意和行为来形成创造体验，然后通过自媒体和圈子来进行分享。这和价值市场的趋势、管理的自组织、4U所强调的价值共建一脉相承。

“独鱼吃群鱼”的“单品”创新

马佳佳们基于痛点和痒点的创新方式，恰好说明创新的三个方向和

层次。即基于生活方式的架构，基于生活方式进行“痒点”体验的改造，“痛点”产品的创新。如下所示：

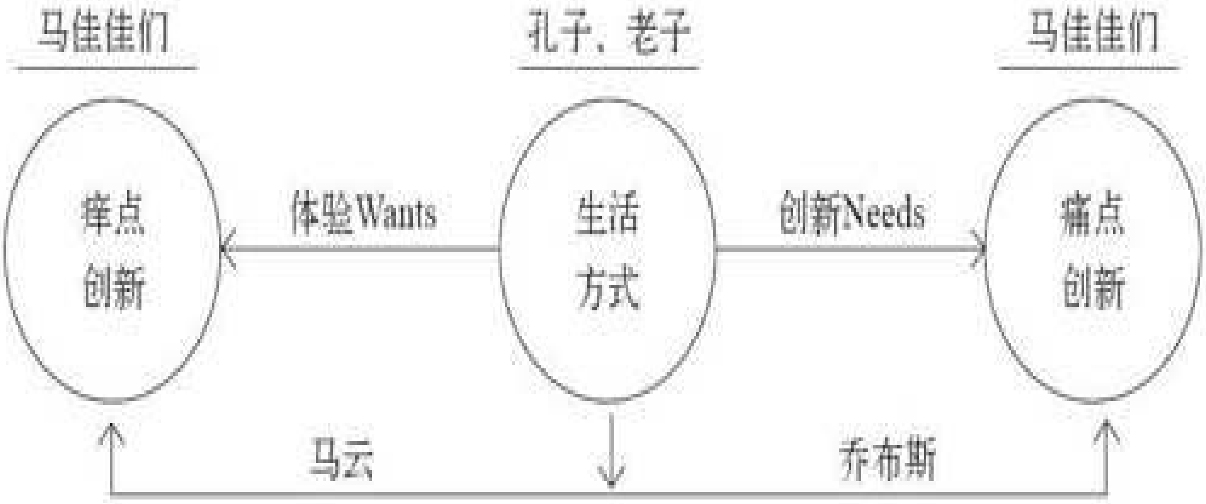


图**6–4** 创新的三个方向和层次

生活方式的架构一般是哲学家的事情，例如孔子架构的“仁义社会”，老子架构的“自然社会”，马云基于对电子商务的架构，创造了网购的生活方式；乔布斯基于对IT产品的架构，创造了苹果王国。这些过往巨匠们从事的事情，都是一个复杂的工程、庞大的体系。可是时间就具有如此的力量，到了2014年，马佳佳们只需要一个生活体验的“痛点”和“痒点”即可完成。

事实上，马佳佳们的动作和马云、乔布斯、老子们还是有着云泥之别，差异就在生活方式的架构上。这将是对未来社会的精准预见，进而决定如何动作来改进痛点和痒点，换言之，马云、乔布斯们是在俯视这个时代，进而做出一些小动作，例如电子商务，创立苹果等。而马佳佳们则是平视这个时代，感受这个时代并进行微创新。

如果将马佳佳视为这个时代的“土著”，这个时代将有两类“移民”，一类需要从过去的工业时代“移民”到互联网时代，简称为过去移民；一类则站在O2O之后的数据时代需要移民到当前的互联网时代，简称为未来移民。土著以赫畅、马佳佳为代表，过去的“移民”数以亿计，未来的“移民”以雷军、乔布斯和张瑞敏等为代表。

柏拉图构建了自己的理想国，雷军、乔布斯和张瑞敏正在构建这个“理想国”。如果人们可以俯视当下和未来，就会发现未来的生活场景中，大量的物品是现在所没有的，生活的状态也和现在不同。基于未来有，但是现在没有的物品，就发明、创新，例如乔布斯发明iPod、iPhone等，对应的也是现在生活中的痛点和痒点。再例如，从雷军由小

米手机到互联网电视、小米盒子、小米豆浆机中，能够看出清晰的“物联网”的理想国。而张瑞敏将海尔的8万多名员工分为2 000多个自组织，也是未来的投资改革的创新思维，这将是一个“创投”的理想国。这是未来移民的思维，是思想者的领地，没有系统的理论、逻辑、高度是难以企及的，所以“中欧大叔”们大可不必“自卑”，例如他们提出“半X半农”的生活[1]，也是一个理想国。

可能必须被缅怀的是过去的“移民”，他们中必有一部分人因为不能跨过O2O的思维门槛，而注定留在过去的时代内，而有一部分或许可以幸运地成为“土著”或者“未来移民”。这不是板砖大余要论述的主旨，主旨在于当自品牌到来，基于痛点+痒点的创新将革命过去的矩阵式产品开发方式，取而代之的是“单品”的逻辑思维，并用极具创意的设计腔调来表达。而自品牌将更多采用敌意、逆向和跨品类的战略来定位，对应的是，过去同质化的差异化战略将失效，自品牌的营销也将以CRM为核心，通过个人化的创意行为以及圈子的分享来进行传播。

自品牌的“单品”思维

基于痛点和痒点的产品创新，将让产品的开发、创意具有锐度，同时由于痛点和痒点并非如生活方式的架构那样具有连续性，将呈现点状的分布，即生活中具有一个或者几个痛点和痒点，那么这将决定产品的创新方式也是“单点”创新，即以单品的方式来呈现。

单品的创新逻辑在淘宝上早已显示出端倪，即“爆款”，爆款的称谓是基于矩阵式的产品开发中的某一个单款在销售上呈现出售卖最好的特征，可为单品开发逻辑的前身。

当一个品牌以单品的开发为核心逻辑，则可以让自组织的小团队集中力量来打造这款产品，从痛点开始进行数据分析，寻找最核心的诉求点，进而寻找顶级的专家进行产品内容、口感、肤感、气味等的开发，达到一流水平。这将改变传统的基于消费者需求的矩阵式产品开发，即一个需求对应若干创意，并开发成若干系列、单品。对比参见图6–5。

任何一个行业，消费者的核心需求都只有一两个，即产品的核心支撑点也只有一两个，如图6–5的左图所示，假设需求为A，将必然开发出A1、A2、A3等若干同质化产品。例如在餐饮行业，“好吃”和“营养”是最核心的支撑点，如果产品不能做到好吃将被消费者抛弃，例如沙县小吃、巴黎贝甜、味多美等的崛起，就是产品本身好吃。同时还必须有营养，符合健康的趋势，例如川菜这几年的没落就是因为油腻、辛辣不符合健康趋势，进而一些比较清淡的菜系在崛起，例如绿茶。

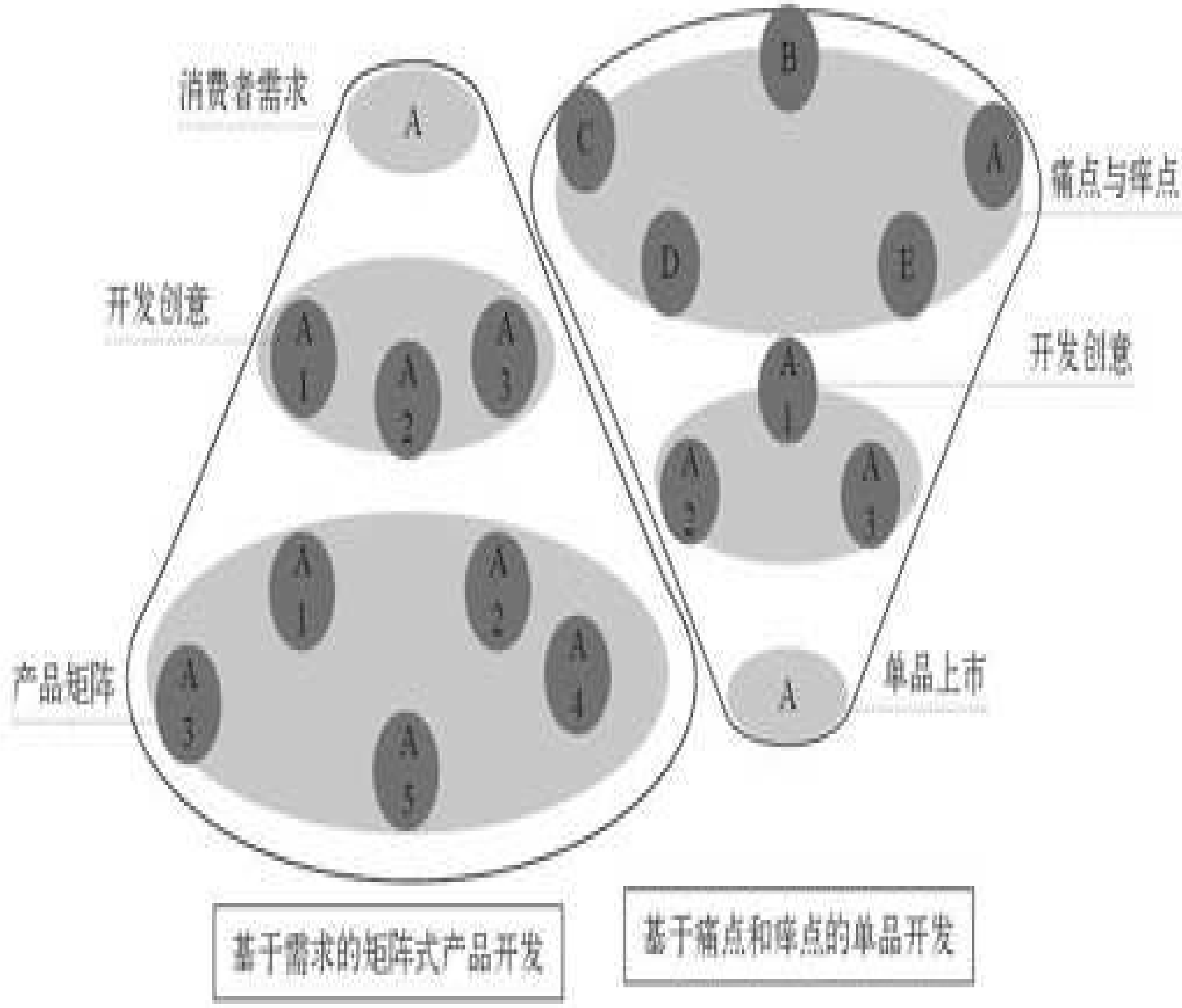


图**6–5** 基于需求与基于痛点和痒点的开发

而现在则不同，根据身边的多个痛点和痒点，选择一个进行创意，并遴选最优表达的创新，形成单品A的上市。这个过程中，在开发创新和表现上A1、A2、A3是经过内部的遴选、测试之后的结果，必然比传统的矩阵式开发中有创意就上的做法更有锐度，沟通中更具穿透力。这也是黄太吉的做法，最终售卖一个核心单品——煎饼果子。事实上黄太吉的创始人赫畅绝非只有煎饼果子这一个痛点，当然雕爷牛腩也一样。

具备一个行业中的产品竞争力是一个品牌能够持续存活的基础，例如一个果汁品牌叫“Hey Juice”，虽然估值很高，但是多数都是一次性消费，板砖大余因为朋友介绍喝了一次之后再也不愿意尝试第二次，因为真心不好喝。这是不能存活的。

单品的开发在乐蜂网自有品牌上表现得很明显，一个对痛点和痒点把握深刻的产品经理，就能够开发出好的产品，例如天使爱美丽的面膜

由原“美丽俏佳人”的总编尹璐开发，她是具有深刻的生活痛点洞察的人，多年的时尚节目制作让其知道什么最痛、最痒。反之，被干涉过多的产品一般都不成功，因为开发者不能理解干涉者的痛点和痒点。另外一款卖得好的产品是4D面膜，这是李静亲自主导开发的，她很忙又爱美，是否有一款可以移动中敷着的面膜？于是就开发出4D面膜，通过挂耳设计，让敷面膜成为随时随地可以进行的动作。这就是痛点的开发。

每一个产品都有一定的生命周期，基于痛点和痒点的创新开发在一个产品将要死亡之前，必须出现第二个可以延续的单品，即要求产品的快速迭代。互联网产品将这一点做到极致，即每周更新一个新版本。乔布斯正是这样做的，在iPod死亡之前，iPad出现了，在iPad死亡之前，iPhone出现了，正是这样系列地快速迭代，让苹果具有了生命力。快速迭代的做法是单品时代必需的做法，这也将形成和消费者的共建过程。例如小米手机在论坛中吸纳各种反馈意见，并立即改进形成微创新，迅速投向市场，这让米粉们十分惊喜。

当然，乔布斯和雷军开发系列产品的逻辑并非基于痛点和痒点的创新，而是基于未来生活模式的架构，是“未来移民”的逻辑，所以具有连续性。这和作为消费者的“土著”的单点开发逻辑不同，土著将难以具有连续性。换言之，要让“土著”化的单品逻辑具有延续性，必须采用开放的思维，以“创新”为源头，吸纳更多具有痛点和痒点的人来创新单品。即如图6–5所示的痛点和痒点的收集，可能并非来自一个人，而是由消费者、员工、产品经理共同创新的结果。

“独鱼吃群鱼”的单品竞争

一个能够解决痛点和痒点的单品，其创新性必须通过合理的创意来进行表达，同时快速迭代升级，维持消费者的热度。在“过去移民”的思维中，他们将非常担心单品的竞争策略是否能够存活——他们习惯于多个产品在终端的店铺中被陈列得满满当当，消费者任选一个就能成交。形象比方，这就是“群鱼”策略，消费者总得吃一条鱼。

而在O2O之后的数据时代，信息大量产生，所有信息都将呈现碎片化特征，事实上，厂商很难将“群鱼”端到消费者的餐桌上，例如海尔撤掉了所有的电视广告，是因为电视广告已经不能将海尔的“群鱼”送到餐桌上。取而代之的将是一个单品的突破，通过圈群之间的口碑进行渗透，一旦单品被追捧将获得成功，即使不被追捧，失败成本也很低。

单品策略好像是“独鱼”，见缝插针，自由游动，且机变灵活。“独鱼吃群鱼”的时代已经到来，且实践证明这是能够获得成功的。例如小米

手机就是典型的“独鱼”，在手机上市之前，各类分享就已经遍布互联网，米粉们对于这款手机期待已久，通过预售的方式也锁定了消费者，产品一旦被生产出来，拿到产品的消费者就非常惊喜。但销售的过程并未结束，拿到产品之后，雷军才是如临大敌，他得再次收集反馈，并快速迭代改进，进而推出小米2、小米3等产品，小米手机用3年300亿的惊人业绩做出了模板。

换言之，独鱼时代的玩法和群鱼时代的玩法不同，“群鱼”要低头研发一群鱼，卖完了就只是修理等售后服务，而“独鱼”则从痛点和痒点开始进行共建，收集创意，逐步微创新改进，边路上边分享，这就是销售的实现过程，服务才是“独鱼”的开发、营销和销售的逻辑。换言之，“独鱼”策略是一个服务策略，用服务贯通开发、生产、营销和销售。

举一个反面的案例，就是乐蜂网的自有品牌开发，9个品牌1 000多个单品，让乐蜂网自有品牌团队达到300多人，且疲于奔命，而真正卖得好的只有2~3个单品，例如天使爱美丽面膜、4D面膜、祛痘精华液、酵素等。虽然李静本人很注重质量，且的确在使用最优质的代工工厂，产品质量虽有保障，但是体验不佳，且库存一度高达9 000多万。这就是错误的产品开发策略、营销策略所导致，所以在精油上被阿芙超越，在销售上被聚美优品超越。

口碑即品牌

分享成为品牌的营销，将让每段时间、每个点都成为品牌的营销机会，露出的频次将替代传统的广告广度，分享的创意与深度替代传统的公关，这将导致线上散落大量的碎片化信息，包含淘宝、京东、大众点评网上的用户评价，百度贴吧、百度知道中的用户问答和百度百科，微博、微信中的用户分享，还包含视频网站的视频、报纸采访的互联网转载，当然还有用户的投诉、批评。不论是正面或负面的碎片信息，都是共建的内容，这些碎片化信息就是口碑，正面的为正面口碑，负面的为负面口碑。

小米手机在微博最为兴盛的时候，上线了一个微博的客服后台，20秒内回复服务让小米口碑迅速爆开，给了小米品牌一个互联网化的定性，只要你在网上搜索小米，你就能看到各种口碑。采用IT工具、利用SNS性质的媒体来实施即时的在线客服管理，将带来口碑的迅速扩散。

口碑的爆开有一些方法可以参考。凡客体的缔造者——吴声老师在

乐蜂网时提及了一个方法论，板砖大余代其总结如下：



图**6–6** 吴声老师的**“**品牌口碑论**”**

社会话题预埋是指通过捕捉社会化热点，预埋多个话题，通过社会化媒体，如微博、微信等对外进行扩散。然后通过意见领袖大号来对话题形成扩散、评论，并不一定要和品牌信息相关，而是评论热门话题。要知道，意见领袖在微博上动辄有几百万粉丝，他们的一句话能引来大量粉丝的围观、扩散。接着捕捉舆论冲突，即如果发现某个话题引起关注，舆论在发酵，则快速跟进，集中各种媒体资源攻打这个舆论点，这意味着舆论扩散的机会。在口碑引爆点预埋的同时，通过互联网广告、电视广告、地铁广告等制造品牌正向的信息告知，这里面也包含正面的新闻报道。换言之，在多数的专家都认为传统媒体已死的情况下，传统媒体，例如写字楼的框架、地铁广告、电视广告还是有着较大的作用的。然后是线上的口碑服务——在正面广告告知、线上舆论捕捉的前提下，大量的用户口碑将被散布在线上，这个时候采用微博、微信的即时沟通、回复和用户形成互动，扩散影响力。

至于做完上述动作，品牌口碑是否引爆，只能听天由命。互联网的海量信息瞬间可以淹没品牌所散发的传播口碑的种子。就如汪峰离婚未能上头条，对章子怡表白又未能上头条，因为有更重要的突发新闻吸引了关注，前者是王菲李亚鹏离婚，后者是恒大亚冠夺冠。

互联网的传播如果要快速引爆口碑需要一些运气，即得具备持续捕获时机的能力，且随时做好准备。如果不考虑快慢的因素，而具有稳定的经营心态，且一个品牌能够持续制造口碑，在大量消费者的共建之

下，口碑累积到一定程度最终还是能够引爆，因为口碑在价值品牌的时代就是品牌的定性标准，口碑的累积就是品牌资产的累积。这将替代过去所谓的品牌知名度的调研。

与此同时，如果积分已经转化为“他积分”，则价值品牌又将获得一个定量的标准，即品牌价值用口碑定性，用积分定量。比如，一个用户要选择商品，他首先会选择一两个积分最高的品牌，然后查看品牌的口碑，如果积分最高的口碑一直都很好，毫无疑问，消费者将选择这款商品。如果积分最高的口碑不好，说明他们只是广告打得凶，产品不怎么样，消费者可能就会选择积分靠后的品牌。这是一个十分公平的结论——因为积分是消费者的价值支付，认为你值多少积分就支付多少积分，即使你标牌价再高，消费者依然可以根据自己的试用情况给予低积分。在淘宝时代，一个顾客的差评会引来店家的紧张，究其本质差评就是价值差评，这会影响其他购买者的决策，只是现在——差评的定性结果被积分定量衡量了。

分享即营销

赫畅、马佳佳、申音等人入选李善友的中欧创业营，入选消息先是掀起一阵热潮，激发中欧群的讨论：马佳佳到底颠覆了什么？随之“屋顶上的轻骑兵”邀约点赞使得创业营话题继续升温，随后，创业营一场自筹学费的活动发起，各种筹措学费的招数让人耳目一新。

这场热度持续了两周的事件引人思考。事实上，这是中欧创业营的第三期，前两期悄无声息，本期何来声名鹊起？是什么激发了口碑？这个事件还有一个副产品——对黄太吉甚嚣尘上的拉黑和对马佳佳的猎奇，这又说明了什么？事实上大神级的申音、雕爷也都入选此次的创业营，为何没有动静，又该如何解释？

实际上，创业营第三期才火爆实属正常，任何一个创新项目在未能形成产品的确定性之前，是不具备营销的基础的，两年的沉淀已经疏通了创业营项目的产品体系和内部管理体系，到了该营销爆发的时候。李善友教授选择了好的营销时机，在中欧微信群趋于成熟，但缺乏好的爆点话题之时，通过若干具有影响力的营员加入引爆了口碑。或许结果的火爆程度也是李教授未能预想的，因为互联网只需要引爆，至于能否爆不在于策划，而在于时机。从李善友教授要求“屋顶上的轻骑兵”邀约点赞的行为可以看出：他对于互联网的口碑引爆方法心里有数。换言之，该事件正是经过精心策划的传播行为，只是马佳佳、赫畅等人的自筹学

费给这场“火”添了一把“柴”。

这是个十分有趣的事件，这里有四群人，分别是李善友教授及策划智囊团，赫畅、马佳佳等活跃的互联网土著，申音、雕爷等70后互联网精英，以及高大上的中欧大叔们；这四群人恰好代表着四个典型，分别对应的是：品牌商、90后创新产品、70后创新产品、口碑传播者。板砖大余不妨来假设：

一个平台品牌商“中欧创业营”，同时推出代表90年代和70年代的创新单品，这些单品都由产品经理各自运营。90后的产品经理马佳佳、赫畅（80后的赫畅姑且归入90后）用自己的创意行为来营销产品，他们享受营销的过程而非结果；而70后的创新产品上市后，70后的产品经理申音、雕爷则用逻辑、社交进行各种权衡、推导、演绎，迟迟未启动个人的行为营销，事实上凭借他们的影响力卖出区区12万的产品是“小儿科”，即营销结果早已收入囊中。当然还有一个正在由李善友和产品经理“屋顶上的轻骑兵”联合研发的产品，他们共同将产品的研发过程转变为一种分享的行为，邀请作为口碑传播者的中欧大叔们进行共建，进而在产品尚未上市之前就获得了关注。换言之，高大上的中欧大叔们，一方面参与产品经理“屋顶上的轻骑兵”的产品研发；一方面欣赏着90后产品经理赫畅、马佳佳们的“行为表演”，同时还关注着70后产品经理——申音、雕爷的营销表现。

这场由品牌商、创新产品和口碑传播者联合主演的舞台剧终于落下帷幕：90后的创新单品获得了销售和大量的围观，同时产品因为质量不过关而受到诟病；而70后的创新单品也完成销售目标，但是围观较少，显示出一如既往的低调和沉稳；而研发中的产品即使未上市也获得了足够关注。当然最大的赢家是平台品牌——李善友和他的“中欧创业营”品牌，这不光是品牌的胜利，还是单品策略和自组织管理的赢家。

这是一场年代思维、经营逻辑、营销方法三条主线在同时上演的剧目，消费者参与共建、乐在其中，且口碑相传。

在年代思维上，70后、90后最大的区别是“他品牌”与“自品牌”的区别。即前者认为产品推出是要卖给消费者，个人独立在产品之外。后者则认为卖产品就是卖自品牌价值、人格。所以前者不动手，后者勤动作。

在经营逻辑上，70后、90后最大的区别是“他组织”与“自组织”的区别。即前者认为是给“公司卖产品”，只要完成业绩就行；后者认为是“给自己卖产品”，完成业绩只是结果，重要的是享受卖产品的过程。

在营销方法上，70后、90后的区别是“媒体传播”与“行为营销”，即前者更多愿意采用媒体来进行传播，例如他们也发布了类似的筹资新

闻；后者则是行为营销，通过创意化的行为形成分享，引来大量的弱关系口碑传播者，同时和CRM中的强关系数据形成销售交换。

不得不说平台品牌——中欧创业营，其经营者李善友通过投资若干个自组织化的人才，任其自由经营，进而实现“自驱、自愈、自赢”的结果。经营结果如何对于平台品牌而言并无关系，因为投资有亏有赚，经营者李善友收获的是投资平台的品牌影响力，这将带来更多的投资机会。

从销售结果来看，这是一场全赢的盛宴；从品牌营销结果来看，最大的赢家是李善友的投资平台品牌——中欧创业营；其次是90后的赫畅和马佳佳；而70后的互联网精英——申音、雕爷则输在了“代沟”上，即使是大神，他们依然挥不去时代的印记，那就是70后的“面子”与“身份”。正如板砖大余所言，未来的营销将是“边路上边分享”——营销就是一场“分享盛宴”。这恰好说明了未来的营销趋势，90后作为土著正是这种营销趋势的实践者。如图6–7所示：

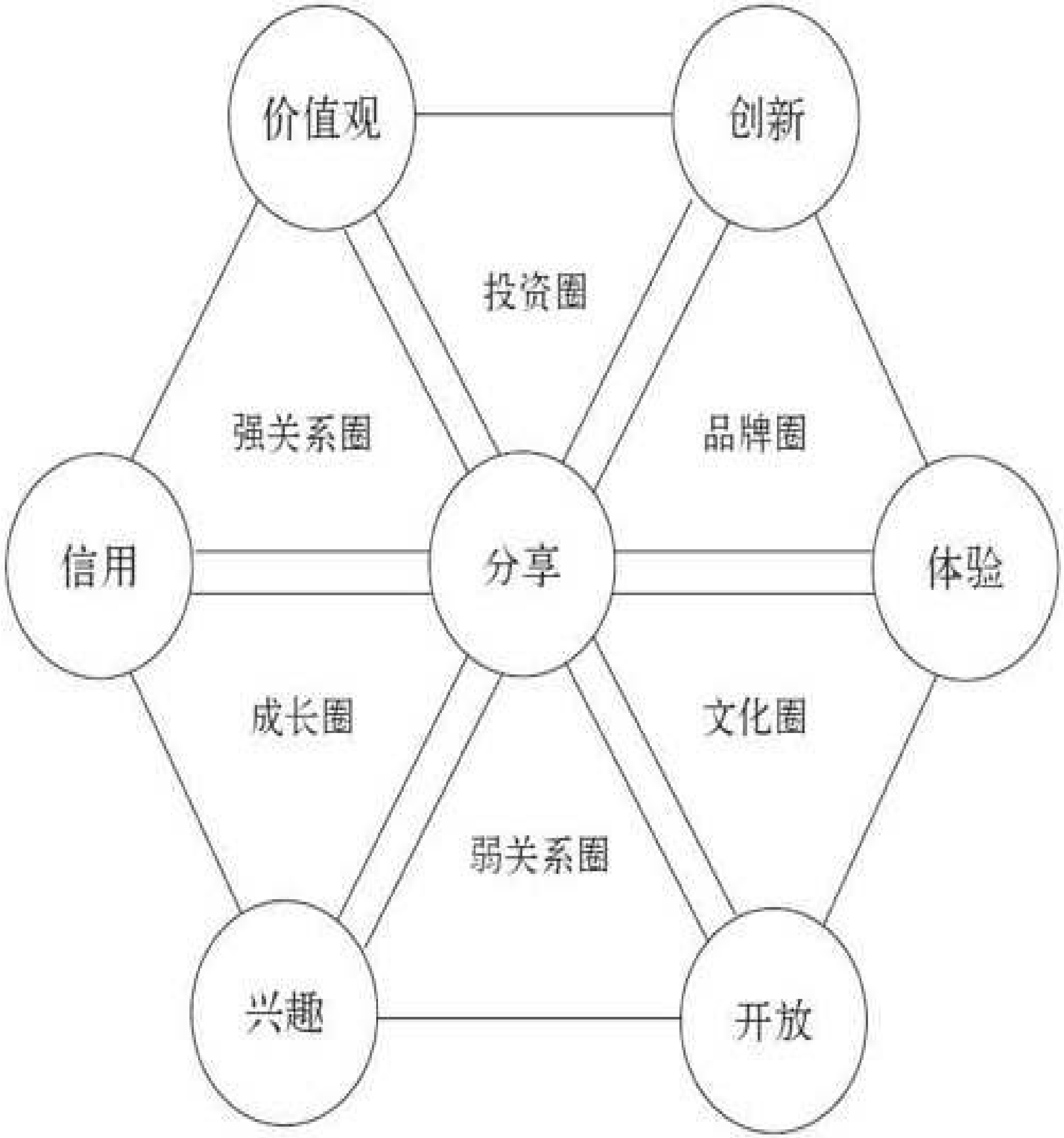


图**6–7** 价值生态“六边形”

图6–7是一个价值生态的六边形，六边形在物理上是一个稳定的状态，即六边形的7个要素是价值社会的稳固状态；这改变了过去的价格社会“垄断—专利—展示”的稳固三角形状态，将价格交换转化成为价值分享，将人从价格交换的绑架中解放，回到人为主导的社会，即一切价值都以人的分享为前提，不论是创新、体验、开放、兴趣、信用、价值观，没有分享都将不成立。

分享是价值生态圈的核心，不论哪个独立的自价值圈，只要是一个

封闭的、不分享的系统，就不能和外部形成“对流”，比如一个人如果是宅在家里，强关系的父母不分享，弱关系的兴趣朋友圈也不分享，又没有创新的产品进行分享，那这个人的成长就会缓慢。换言之，分享成为价值生态的核心。

任意一个三角形都是一个自价值的圈子，例如创新、体验、分享形成品牌圈，创新创造价值，体验感受价值，分享传递价值。这就是一个品牌创建的全过程。对应的兴趣、信用、分享的成长圈，基于被信任获得技能和思想，基于兴趣让技能成长，基于分享让技能发挥——打短工。

每个独立的自价值圈子和相邻的圈子形成依存，且创造一种生存模式。例如成长圈相邻的圈子是强关系圈，“拼爹”、“富二代”、“创二代”就是一种生存模式。品牌圈和文化圈就是创新的品牌和消费者之间的生存模式，例如黄太吉就是煎饼和微博文化、互联网文化结合的产物。弱关系圈和文化圈的结合，就是豆瓣网。成长圈和弱关系的结合就是朋友圈、发小。强关系和投资的结合，这就是官二代、煤老板。投资圈和品牌圈的结合就是风险投资。

这个价值生态圈还能解释一个有意思的现象，就是从任意维度切割180°，将三个自价值系统联系起来就是一个社会现象。例如弱关系圈+文化圈+品牌圈，这个圈子就是“屌丝的生态圈”，有点儿文艺范儿，追求品牌创新和体验，但社会关系普遍偏弱，缺少靠山；对立面的成长圈+强关系圈+投资圈，是一个“X二代”的生态圈”，价值观和信用是维系这个圈子的核心，靠强关系和投资来存活。强关系圈+成长圈+弱关系圈则是人们个人的生活圈子，对立面的投资圈+品牌圈+文化圈则是工作圈子。第三种——强关系圈+投资圈+品牌圈是一个“高富帅”的圈子，对立面的成长圈+弱关系圈+文化圈是一个“矮穷挫”圈子。

正是以分享为核心的价值生态圈导致了赫畅、马佳佳和申音、雕爷行为之间的区别，这要求将一切机会转化为极具创新的分享行为，例如赫畅和马佳佳做的。板砖大余和申音是朋友，了解他是一个具有分享精神和极具创新精神的人，他看待问题深刻、有锐度，并且具有传统文人的天下情怀，即优秀的价值观，且非常守信用。这个家伙近乎完美，是当之无愧的70后互联网精英。但70年代也带给他“放不开”和“放不下”，即开放程度不够，这表现为和赫畅、马佳佳之间的行为区别。申音最终还是能够通过逻辑、分析最终进行筹措学费的动作，可是和90后们相比，70后慢了。

如果70后要和90后进行一场真正的对垒，必须遵循这个时代的速度法则，即70后也必须在速度上跑赢90后、70后凭借的分别是对于未来的

洞见，对于团队和项目的掌控力，收放自如；而90后凭借的是体验的痛点和锐度，豁得出去的心态和行为的感召力，号令天下。这场战争最终将以90后成为赢家收场，但并不缺少70后的奇葩可以跑过90后的个案。

回到自品牌的传播上来，人们会发现，当前的营销已经不需要调研、定位、渠道、促销这一切老思维，而是一个行为捅破天——分享。创造所有时间、机会的分享，例如产品创新的分享，就是李善友要求“屋顶上的轻骑兵”的动作，产品创新成为分享，站在现在来看未来则是共建；体验的分享，不论是将产品的工业设计做到极致，还是将设计创意做到极致，或者是将店铺的文化氛围做到极致，甚至是将圈子的活动做到极致，只要是分享就是有效的。你可以分享公司的投资信息，可以分享创新信息，可以分享管理理念，甚至可以分享个人的性倾向，只要人们愿意听，一切的分享都有效。

如果分享成为一个品牌的营销核心，就会形成一个新的逻辑，即分享的内容有价值——观点、理念、产品、行为、体验的价值；以及要有分享的听众——粉丝；更重要的将是分享时的体验，如果分享的体验不好，则将难以形成分享的氛围。这又形成一个新的闭环，如下图所示：

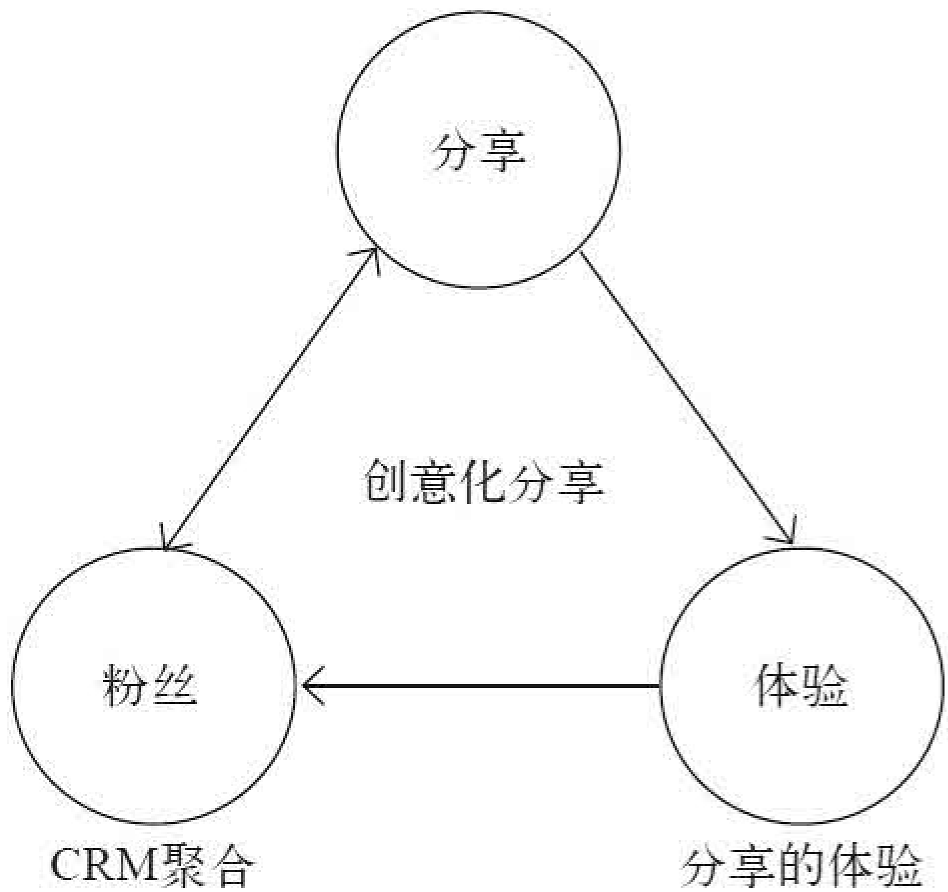


图**6–8** 创意化分享

分享、粉丝、体验是分享的闭环，创意却是驱动这个闭环的撒手锏。例如几个朋友聊天，如果边喝茶边聊天则会比较文气，边喝咖啡边聊天则洋气，这是分享的体验氛围。例如板砖大余有一个马桶时间的微信群，这是分享O2O话题的，还组织了一次“时尚最性感的卧谈会”，其实就是组织大家泡温泉，边泡温泉边分享。这次分享因为“性感”、赤裸相对而具有更深层次的分享体验和含义，这不是可以用语言来表达的，而是用每个人自身的体验来感受的。有一次相约着涮羊肉，主题叫作“红领巾涮涮会”。有一句话是这样说的，“红领巾可以是小朋友的标志，也可是超人的披风、脖子上的领结、远足的绑腿和女人的抹胸，O2O之后的时代，如何颠覆，由你定义”，这句话讲的其实就是创新，通过每个人佩戴红领巾一起涮羊肉，具有了仪式感，促进分享的体验。

分享中，语言是最苍白的，参与者的神态、氛围、形式感体验比语言更为重要。这需要创意来完成。再如赫畅、马佳佳们的行为化分享，本身就是创意化的分享，就是土著的行为。

分享的创意本质是分享的体验，体验根据个人的不同生活阅历、经验而定，所感即所得。所以分享如果想要获得好的结果，创意就是最好的方法之一。

事实上，分享不光有着品牌营销的作用，还有销售的作用，在O2O之后的时代将解构为三个层面，包含线上的分享、线下的分享以及数据之间的取用、互动。比如，一件美容产品如果要实现品牌营销和销售，最好的做法是取用用户数据，实现传播和分享，同时通过数据召集线下的活动，前者不光是分享，还可以达到传播的作用，后者则可以达到传播和销售的作用。

品牌的营销即分享还能解释一个70后的疑问：在“马桶时间”的讨论群中，70后十分不理解为什么90后的马佳佳、80后的赫畅可以如此豁得出去。他们认为这是没有经过缜密逻辑准备的战役，可是偏偏传播的效果又很好，这是为什么？当理解了营销即分享之后你就能够明白，90后是抓住了每一个点状的营销机会，当品牌口碑爆开的时机到来，他们夜以继日地驱动这场战役，而非预先假设、筹备、逻辑思考——这是70后思维，换言之，90后的营销是分享中发现机会，然后抓机会，70后是预先假设机会，缜密思考后行动。事实上，90后的做法成功概率大很多，首先是海量的信息可能淹没预先假设——就像“汪峰上头条”；其次是媒体的碎片化让筹备的意义不大，除非是广告费足够，例如加多宝和王老吉分家之后又快速崛起，人们只知道加多宝赢了，却并不知道加多宝投入了多少营销成本。在2013年全国所有的音乐选秀类节目中，加多宝都

是首席赞助商，换言之，加多宝的营销团队依靠精准判断音乐选秀类节目必然火爆，做了一场赌博，赌全国总有一档音乐节目能活，最后《中国好声音》火了，加多宝火了。加多宝的做法是一场必赢的“赌局”，它掌控了所有盘口，除非这个盘口不成立。

自品牌的定位战略：敌意、逆向与跨品类

O2O之后的自品牌将从痛点和痒点的创新开始，当产品具备了创意，则会基于这个产品进行品牌的定位，这又和传统的品牌先做调研，基于需求做品牌定位，然后决定开发的逻辑不同。此时的品牌是基于痛点和痒点，即细分市场的边界，来选定品牌名称和进行痛点、痒点的高度提炼，即品牌的诉求。这将比传统的品牌定位方式简单得多。例如静佳JPlus 4D面膜“痛点”开发。

当大量产品创新产生，品牌同质化将减少，对应差异化的品牌定位战就将不再受到追捧，取而代之的是痛点和痒点的“敌意定位战略”、“逆向定位战略”和“品类定位战略”。

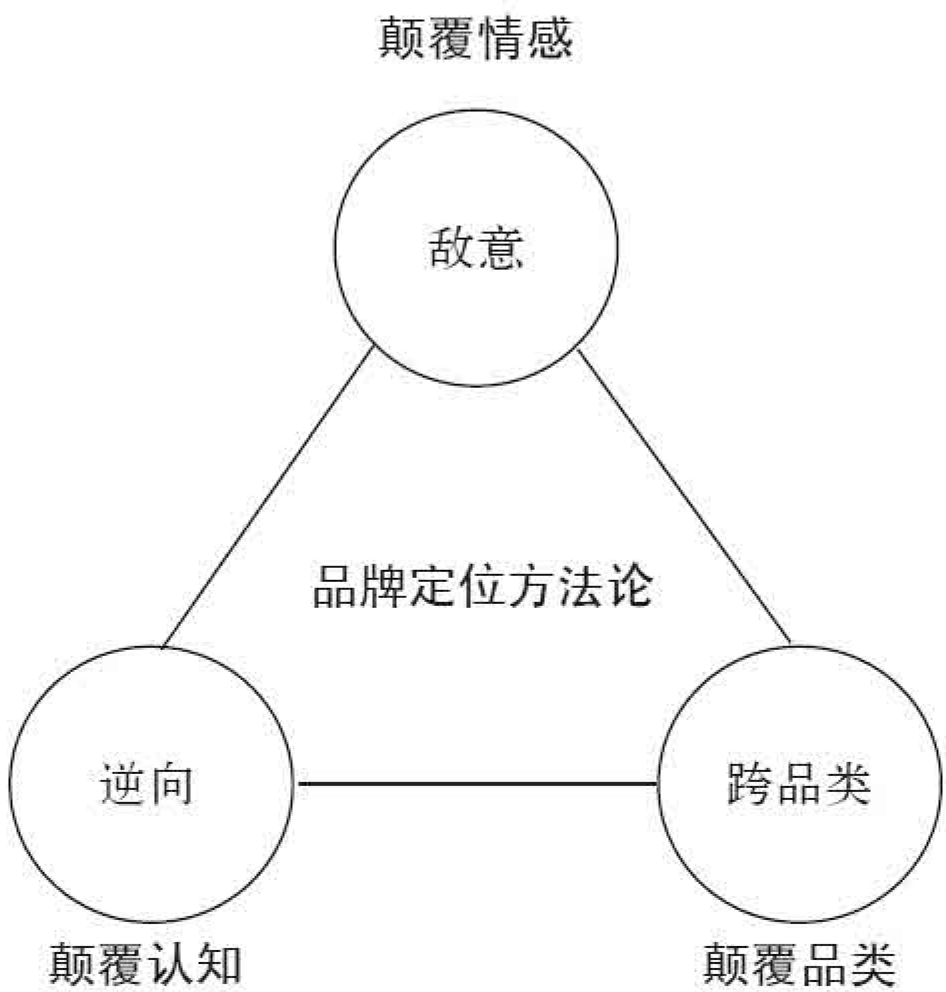


图**6–9** 品牌定位方法论

人们正处在时代的变革期，变革期将带来大量产品的重新定义，即形成跨品类。举例说明：一款叫作“云壳”的手机壳将二维码印制在壳上，它实际上是一个二维码的云名片，这就是跨品类的品牌定位。又例如，泡否重新定位性用品的用途就是跨品类的定位方法。当云和大数据到来，传统的硬件多数都将被重新定义，最常见的iPhone手机虽然叫手机，本质却是个人随身的电脑，这也是跨品类的定义，只不过乔布斯高明在用未来移民的思维，反向定义这个跨品类产品iPhone为手机，进而获得更大的现实市场。再举例说明：“调果师，就是鲜榨”——这是一个鲜榨果汁的品类定位战略；“阿芙，就是精油”也是品类定位战略。

跨品类定位战略因为变革的时代走上前台，但即使不能在产品的创新上获得跨品类的突破，也可以采用逆向定位战略的做法，通过站在传统的对立面，利用颠覆形成品牌的个性。例如谈及逆向品牌战略的案例是谷歌，当雅虎将网站首页做成满满当当的浏览页面时，谷歌采用极简的设计，一个网站只有一个搜索框，这就是对传统的颠覆，这就是逆向。

在敌意定位上Mini　Cooper在美国大型车大行其道的时候，打出“XL L M S XS MINI”，直接告诉所有人，Mini Cooper不是小，而是非常小，这引起诸多追赶潮流的年轻人的追捧。苹果也是敌意品牌的个中高手，在和IBM的竞争中，他们的广告中使用iMac的是穿着帽衫的活力年轻人，而IBM广告中的用户则是古板的穿着西装打着领带的白领。敌意定位方法是基于一种传统认知情感的颠覆，和逆向对现实的颠覆有着异曲同工之妙。

举个板砖大余亲自咨询过的案例，一个客户希望针对一款“蛋白质饮料”来做营销咨询。在他们的思考中，这款饮料有着“红牛”一样的功能，非常适合开车的时候喝，所以他们准备在中石化的加油站易捷店来销售。一个朋友接受了这个咨询案，几轮咨询后客户均不满意，板砖大余提出“液态纽崔莱”的概念，客户很振奋。这个案例就采用了“逆向品牌战略”、跨品类定义的定位方式。因为对于红牛来说：原本这款商品是“提神的功能饮料”，现在成为“蛋白质饮料”，这是跨品牌类的定义。对于安利的纽崔莱来说，你是“固态蛋白质粉”，且投入大量营销成本培育市场，我是“液态纽崔莱”，这就是逆向的品牌战略，对于消费者而言，液体蛋白质粉更容易饮用，后备箱就随时可以补充。

这三种方法论都是个性鲜明且十分好用的方法论。例如“我们不建议您购买静佳JPlus大马士革玫瑰系列，而是建议您去叙利亚的大马士革看一看”。这就是典型的逆向定位战略。本来传播目的是凸显静佳JPlus大

马士革玫瑰的品种产地优良，是最好的玫瑰产品。现在，却让你去实地看一看，这是“无声胜有声”，是“欲擒故纵”，这种建立对立面的诉求方式，凸显了个性与自信，让人耳目一新。

乔布斯的苹果更是逆向、敌意、跨品类的代表。从第一代的苹果电脑产生开始，到乔布斯回归之后带来的iPod、iPad和iPhone，乔布斯的逆向思维挑战了电脑、音乐播放器、掌上电脑以及手机等产品的使用习惯，而在传播上，乔布斯一直是一个权威挑战者，充满敌意，这成就了苹果的品牌，成为至高无上的高点。

敌意定位战略比逆向更彻底，不光是“逆”，而且彻底站在正常情感思维的对立面，例如陌陌的“约炮神器”。

自品牌的创意与黏性：SUCCESs法则

在单品开发的示意图中，产品开发的创意方向是重要的步骤，一个痛点或者痒点，如果缺乏多个创意表达的方向将难以形成最优的设计表现。换言之，产品开发人员必须和设计师一起创意这个产品，在开发阶段就形成创意设计的方向，并采用最符合互联网的表达方式进行创意。

如果将痛点和痒点表现为一个产品的“心”，那么创意就是这颗“心”的“外衣”，“心”和“外衣”用创意化的手段表达出来，可以准确表达心里想要表达的“痛”与“痒”，还能符合审美、互联网流行的体验趋势。如下图所示：

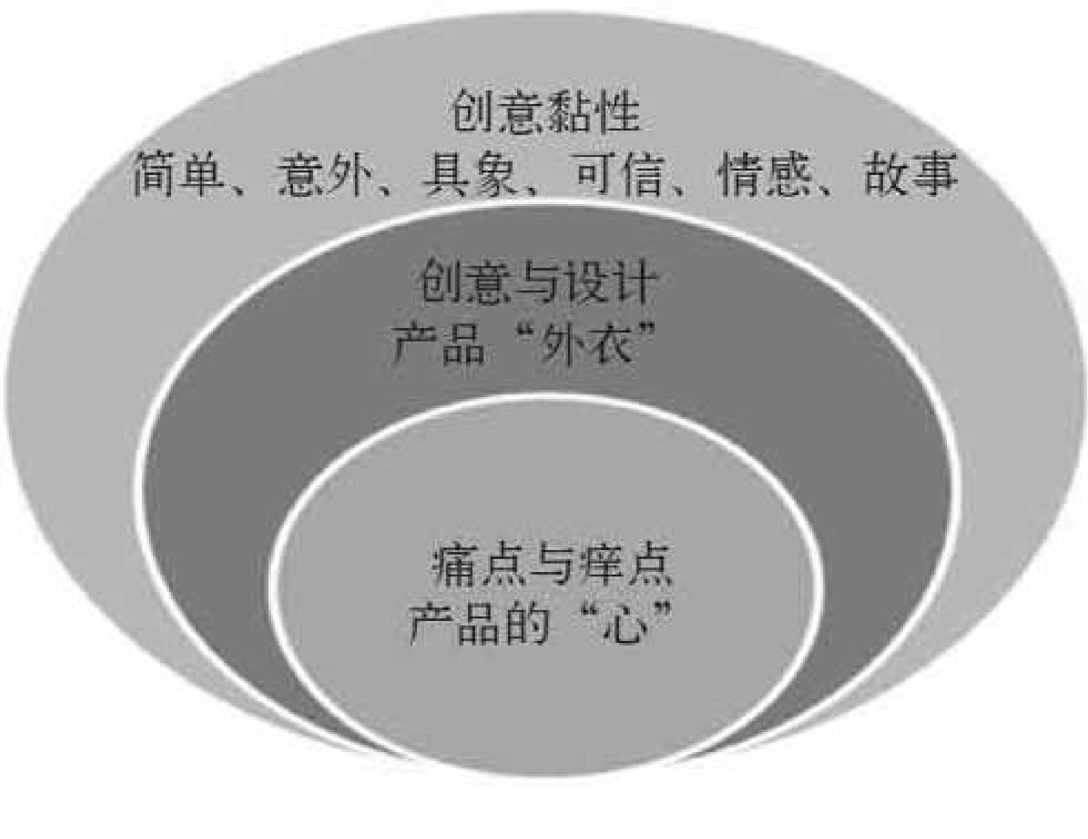


图**6–10**

举例说明：静佳JPlus的4D面膜，痛点是“敷面膜只能躺着，不能随意走动”，于是决定开发一款随时随地走动着可以敷的面膜，所以在产品的创意表达上选择四个典型场景，一个是拖地，一个是马桶便便，一个是上班，一个是烧饭，用这四个场景来表达“随时随地敷面膜”的创意，并最后拍摄了一则“4D面膜舞”的舞蹈短片，一群人戴着面膜跳舞，放大了“随时随地敷面膜”的特点。这种场景化的表达就是产品的创意和设计来源，形象比方是产品的“外衣”。

事实上，基于痛点和痒点的创意方式有一定的固定路径，即SUCCESs成功创意模型，该模型来自美国奇普·希思（Chip Heath）和丹·希思（Dan Heath）合著的《让创意更有黏性》一书中所表达的观点。具体如下：

表**6–2 SUCCESs**成功法则

成功法则	S	U	C	C	E	S	s
创意原则	simplicity 简单	unexpectedness 意外	concreteness 具象	credibility 可信	emotions 情感	stories 故事	

这是一个十分好用的创意模型，简单即产品最核心的痛点和痒点，剔除多余的干扰信息。比如美国西南航空的核心原则是“全球票价最低的航空公司”，这就是剥去了所有外衣的创意法则。再比如调果师有很多的概念，例如好喝、土著、口感、食材、有机、鲜榨等等，当用户问调果师是什么的时候，一句最简单的回答是：美食家级橙汁。

意外是打破常规的认识和知识，例如一天要喝8杯水，被化妆品用在肌肤的补水上。事实上体渴和口渴是两个完全不同的概念，喝水和解决肌肤缺水之间没有必然联系。

具象则是帮助记忆。例如农夫山泉的弱碱性水的诉求，如果讲水的pH值，没有几个人有兴趣，但是一杯水在试剂帮助下呈现蓝色则是弱碱性的，这非常具象地帮助人们记忆这是弱碱性水。

可信就是权威。例如为了证明涂料无毒，富亚涂料的老板当场喝下涂料。无独有偶，美国的一个医学天才为了证明自己找到了胃溃疡的发病原因，喝下可以诱发胃溃疡的病菌以证明。这比数据远远来得权威。

情感是产生共鸣。例如美即面膜“停下来享受美丽”的诉求，让在大都市节奏紧张的年轻人放松下来，产生共鸣。浪莎袜业“不只是吸引”也是非常好的情感共鸣。

故事是心灵鸡汤。例如雕爷牛腩的配方号称是500万购买，这是在讲故事，海尔“锤砸冰箱”是在讲故事，马云的江湖和小二文化也是在讲故事。这些故事有着心灵鸡汤的作用。

基于痛点和痒点的产品创新，辅助6种创意方法，将能够很好地表达产品的特征，让消费者容易接受。同时，一个好的创意表达一般会同时具备6种创意方法中的多重特性。举例说明：Mini Cooper的广告，“人生没有最高峰，只有早高峰”，当你在北京的三环路上看到这则广告时是否会会心一笑？这里含有情感、意外、具象（和北京堵车状态的对立）的三种方法。

div class="fnote">

[1] 所谓的“半X半农”，是日本作家盐见直纪提出来的一个观点。是指一方面亲手栽种稻米、蔬菜等农作物，以获取安全的粮食；另一方面从事发挥天赋特长的工作，换得固定的收入，并且建立个人和社会的联结（X），回归人类本质的平衡生活。——编者注

第七章
服务即销售

销售是经营者最为关注的层面，它关系着企业最终的收入和利润，也是遭受颠覆最大的层面，从2003年阿里巴巴横空出世开始，互联网的B2B以阿里巴巴为代表，B2C以淘宝为代表；中间也出现了京东、乐蜂网这样的垂直电子商务网站；以及在2009年迅速出现然后又迅速死亡的团购行业；2011年移动电商出现，美丽说等品牌快速崛起。这中间还包含着像阿芙精油、新浪微博、开心网、博客、黄太吉、逻辑思维等大量的新生事物出现。

这种“城头变幻大王旗”的速度是过去的商业中从来没有出现过的情况，是什么导致了这样的改变？所有人都会指向一个答案——互联网。事实上，互联网也只是一种“数据时代”的过程化工具，从PC的互联网到移动互联网，互联网最终会成为云，并以数据的形态来实现人在云平台上的交易、分享和生活。商业是人生活的一个组成部分，所以云和数据就和商业产生了联系，即商业也会是云和数据的形态来交换。

电子商务从数据时代的观点来看，是数据交换，而PC电子商务完成了将非数据商品进行数据化的过程，例如书籍成为线上可以销售的数据，食品也成了数据。这个过程中产生了阿里巴巴、淘宝、京东、乐蜂等电子商务公司。但这也仅仅是一个过程，在移动互联网到来，且随着移动互联网逐年的交易比例扩大，人们惊呼移动互联网的时代来了。

事实上，移动互联网还是一个阶段化的进程，只是这个进程将给工业时代带来更大的变革，例如交易的工具不仅是电脑，而是手机；电商交易的平台将不再是淘宝这样陈列式的销售，而成为纯粹的定制搜索；同时电子商务网站也不再是网站，而是微信这样的集合强关系的媒体和销售特性的平台，大量的标准化产品和成熟产品将会进驻微信，同时大量绝对创新、个性的产品会进驻微博；微博和微信的战役当前尚未拉开帷幕，至于谁会阶段性胜出只有时间可以验证。同时大量的工业时代产品都会被革新为符合云时代数据交易特征的产品，例如耳机可能替代手机，iPad会替代电视机，语音将通过语音识别将语音转化成文字来写书，纸币将逐步消失成为数据货币，人们通过手机，或者耳机来实现支付。

移动互联网向云的进化，则会更为彻底地革新工业时代遗留的产品

和生活方式，只是那个时期的人们可能不再焦灼，因为生活方式已经明朗，商业交换的方式也已经明朗，人们只需要使用它，将云当作工具，就像当时的电脑替代手写一样——打字是那个时代的必学技能。云时代的人们如何利用云交易也将在一段时间内成为必学技能——这也是大量的所谓微店平台形成的原因。

微店依然只是过程性的技能，因为云时代的人们会发现，店铺还只是个工业时代的产物，是我们的固化思维认为商品必须陈列在一个店铺里。而真正属于云时代的商业交换可以没有店铺，没有渠道，没有代理商，没有品牌，而只需要单品——直接和产品的创新者、生产者产生关联，你需要这个产品就直接向产品的创新者、生产者购买。

这说明未来的销售将是品牌商直接面对消费者，没有了中间渠道。那么，品牌商要将商品直接售卖给消费者似乎成为不可能的事情，其实恰好不然，因为未来的销售成为以信任为前提的分享，即首先会购买和使用产品的人是你的家人、朋友，即强关系的圈子。他们通过使用发现，这件创新的产品非常好，他们就会形成分享，进而在云上形成口碑，并带来你的朋友的朋友，即你二度空间里的用户购买和使用，进而扩展到三度空间、四度空间，直至六度空间。人们知道六度空间的理论从统计学来分析，将到达全世界的任何一个人，即一个产品成为世界上人人都可以知道，并且都称道的产品。

这就是未来的基于信任的六度圈子（空间）的销售。这种销售模式还将因为人具有数据特征，即一个线下真实的人，在云上还对应一个云上（或者说线上）的身份。一个真实人的线上身份就是一个“虚拟人”，这个“虚拟人”只要和真实的身份绑定将同样具有信用，所以“虚拟人”将以线上信用在云上进行交易，进而形成一个线上的交易市场，这就是O2O中的线上部分。

线下的真实人的六度圈子销售是线下的销售，线上“虚拟人”的交易是线上的销售，中间是真实人以“虚拟人”的身份存在于云上，对于每一个商品供给者而言，就是当前的CRM（顾客关系管理）的概念，更为准确地说，是一个“虚拟顾客”身份的管理平台。这就是O2O，它由线上的虚拟人交易、线下的真实人交易、中间的顾客身份管理三部分组成。

这将颠覆传统的认为O2O仅仅是将线上当作线下的销售前台的认知，即O2O并非仅有两个组成部分，而是三个组成部分，更为形象的记忆办法是：第一个“O”是online（线上交易），第二个“O”是offline（线下交易），中间的“2”是虚拟人的身份数据，而不再是传统的“TO”的意思。O2O的三个组成部分将成为未来所有交易模式的内核，这就好像是一台汽车的“发动机”，如果站在数据时代更为广大的空间来说，O2O所

起到的作用就如工业革命的“蒸汽机”，颠覆几乎所有固有的思维认知，列举如下：

其一，O2O颠覆传统的电商或者线下商业单点架构逻辑，同时考虑三个点。这将让管理变得非常难做，一个CEO既要懂电商，要懂线下店铺经营，还得懂数据挖掘，这样的人才显然是稀缺的。所以自组织会产生，干脆将线上、线下各自独立成公司，中间共享数据。

其二，O2O的交易方式颠覆工业时代的线下交易和互联网时代的电子商务的交易逻辑——由陈列销售转为关系+信用的销售。对应的是，人们将不再浏览商品，而是搜索商品，根据自己的wants进行搜索，这将让人们的行为更像是定制商品，进而这种搜索方法也将被称为“定制搜索”。微博、微信都是云交易时代的“定制搜索”，这根本就无须开微店，不论是微博的店铺，还是微信的店铺，而是提供一个人们可以搜索到想要的商品的入口——定制搜索，而商品的后台则是微信的服务号——由真实的线下品牌商提供商品和服务。

其三，O2O带来的交易模式的变革，将直接导致实物商品的生产、售卖、陈列方式的转变，即过去以单一的品牌陈列为主的店铺将出现分化，一个分化为距离消费者最近的物流配送店，但是具有小单生产、制作或者陈列的功能——这就是传统所言的快销店，例如小餐饮店、小士多店；一个分化为消费者愿意到店铺待着消磨时光的堂食店，但是得有着比家里还舒服的氛围和体验。对应的是，大量的集中生产、制作的中央厨房将产生，集中生产实物商品，配送到各个物流配送的店铺，来实现针对消费者的直接配送。

其四，O2O还将促进传统销售体系中数量最大的渠道商的转型，他们要么成为品牌商，要么成为品牌的众筹投资商，要么成为品牌的终端物流配送的零售商，要么死亡。渠道商转型为品牌商容易理解，即做一个属于自己的品牌；渠道商成为众筹投资商将会颠覆传统的加盟、区域代理模式，即渠道商将资本投入给品牌商，通过品牌经营的分红而获利，而不是像传统的加盟缴纳加盟费然后自行开店，通过区域销售获取价差利润。渠道商成为终端物流配送商，在大型的实体销售公司存在，例如海尔的全国3万多个店铺都承担着配送功能，只是这种配送功能未来可能会开放给所有的电器商，例如海尔向格力提供收费的物流配送服务。

马云近来和张瑞敏走得很近，他在深圳菜鸟的云物流的规划中，极有可能会和张瑞敏形成联合，即利用海尔的店铺布局形成“云物流”，也就是阿里系的线上销售通过海尔的销售网络进行配送，而海尔将分拆转型成为一个物流商。当然海尔总部的8万人已经分拆为2 000个自组织，

将进行二次独立创业。菜鸟和海尔的绑定，将同时拯救两个巨无霸的集团，这不是京东基于电子商务的布局而形成的物流体系可以对抗的。

其五，线上交易以定制搜索为前台的电商交易模型，在微信出现之后形成了统一认知。即微信是符合数据时代电商交易的模型，服务号就是商铺。也就在这个时候，马云倏然醒悟，阿里已经走到了危险的边缘，于是马云出招推出来往，成立菜鸟进行最后的自我救赎。就在板砖大余写作到此处时，马云发布了内部的员工讲话，提到“为了改变和防止由于微信应用而形成未来中国移动互联网的垄断格局，全体阿里人个个参与，全员接受挑战，员工积极推广来往，产品和服务来往的客户。这种一家人的精神让人感动（当然在11月30日前，没有得到100个场外用户的同学将不会有红包。任何人都可以有一堆理由，但规定就是规定）”。马云比任何人都清楚未来的格局，他在这封邮件的结尾提及：“以前，我们对别人、别的行业呼吁“天变了”。今天我们发现自己头顶上的天也变了，这不是因为对手，而是因为我们的客户和市场，因为新技术的革命在变。”马云作为中国创新商业的种子，板砖大余在此也只能祝福马云、祝福阿里有个好运气。事实上，微信的确可能在犯错，从推出微店的动作来看，他们对于接下来走向哪里并不清晰，同时新浪微博却在发生天翻地覆的变化，已经开始接近于一个未来的定制搜索的平台。这场戏还有的看。

综上所述，人们会发现O2O将商业带入了数据时代，颠覆了几乎所有的传统销售逻辑，品牌商和消费者面对面，渠道商转型成为品牌商、物流商、众筹商，生产方式将由小规模生产成为集约化的中央厨房式的集中生产；店铺陈列不再唯一，而将线下店铺的体验、配送功能推到了前台。对应的是，微信模型成为符合数据时代的电商特征的模型，来往已经推出，数据时代电商已经拉开阵势。让我们迎接这个伟大时代的到来。

销售的颠覆与转型

传统品牌产品的销售主要依赖于渠道商的囤货、仓储，终端店铺陈列实现零售，进而实现上门安装服务，完成销售链条的闭环。例如海尔、联想等诸多的传统品牌。当然也有直建各地分公司替代渠道商，借用第三方零售店铺陈列销售的，例如当年的波导。这其中也不乏为了直接接触消费者而直建终端零售店铺的，例如格力空调。

由于电子商务的到来，品牌商通过在网上建立店铺，可以直接实现

对消费者的销售，同时将精力集中在品牌的塑造上，这显然将缩短品牌商的管理链条，改变过去同时关注渠道、营销的格局，转而关注零售和品牌营销。这将形成一种品牌商与消费者面对面（face to face，简称F2F）的趋势。

F2F的趋势已经越来越明显，一方面，由于店租、人员成本、运营管理成本升高，渠道商利润越来越薄；另一方面，品牌商给予渠道商的利润空间也越来越薄。这挤压了渠道商的生存空间，导致渠道商必须寻求突破，例如扩大销量、提高单品毛利或者降低成本。

寻求突破的动机促使大量的渠道商出现矛盾冲突，例如北京的渠道商将在北京销售产品放到京东、淘宝上来销售，上海的顾客购买了该渠道商的商品，扩大了北京渠道商的销量，但是却损害了上海渠道商的利益。为此，两个矛盾出现，一个是上海渠道商投诉北京渠道商串货；一个是上海渠道商也将产品放到网上来卖，进而形成相互之间的杀价，导致利润更低。这种情况在联想、宏碁、长虹、戴尔等多个品牌商的身上上演。渠道商基于提高单品毛利将采用以劣充好的做法，这依然是损害消费者的利益。渠道商降低成本的做法则更为简单，即降低人员工资，“淘汰”薪水高的老员工，逃税漏税等，这些做法都是不可持续的。

这些矛盾的出现，让品牌商可以阶段性出招，例如不允许渠道商在线上开店，这实际上损害了消费者的利益，依然不能长久。提高经销商毛利对于品牌商而言已经是不堪重负，因为50%以上的毛利已经给了渠道商。同时由于不能限制渠道商的管理，渠道商的经营人员层次不断下降，进而品牌开始滑坡。这就使传统线下品牌出现困局。

这种困局直接促进品牌商做出最终的决定，即取消渠道商，直接面对消费者。在电子商务10年的发展之后，一些品牌商已经具备了这样的能力，例如博洋家纺在天猫的店铺一年能达到数亿。

事实上，电子商务也的确给品牌商抛弃渠道商提供了可能，那就是用户数据——品牌商通过物流信息、注册信息可以获知购买该品牌的顾客数据，这将让品牌商可以直接服务于消费者，而非通过渠道商服务于消费者。要知道，渠道商是决然不会将地区消费者数据告诉品牌商的，那是他们生存的基础。所以，对于品牌商而言，从长期着眼，对于同床异梦的渠道商必须是走向分裂。

这就是在过去的年份里每天都在上演的剧目，如果不是因为品牌商还没有足够的勇气立即抛弃品牌商——可能导致销量瞬间下滑，这场鸳鸯梦早就结束了。无论如何，品牌商和渠道商“离婚”是迟早的事，这是确定的。可是，一个变数出现了，这就是移动互联网，本来对于PC电商还在懵懵懂懂的品牌商更加懵懂了，移动互联网意味着什么？品牌商

如何抓住移动互联网的机会？这个结论有所谓的“大师”讲述各种理论，尝试之后发现并不能包治百病。

这个变数延缓了品牌商和渠道商决裂的进程，但并未改变决裂的趋势。因为移动互联网将品牌商推向不“离婚”必须死的境地——本来提前“休妻”只是“妻子”悲伤，现在如果不休妻连自己也得株连受害，结果可想而知。

这个不离婚必须死的境地是因为移动互联网其实带来了数据时代的商业逻辑，即商品成为数据，交易也多数是数据的交换。举例说明：博洋家纺的床单现在是一串数据，描述床单的各种成分、参数，消费者在网上购买也只是购买了一个数据，并支付了一个数据代号的钱。这种数据的交换必须让品牌商注重几件事情：如何获得“微数”？如何让“微数”持续购买？如何为“微数”提供符合互联网趋势的产品？如何营销让“微数”能够接受？

品牌商现在必须解决关于“微数”的这几个问题，如果解决不好，他就得死。显然，渠道商在品牌商求生的道路上只是一个边缘人。换言之，微数替代了渠道商的作用，获得微数成为品牌商的需求，而非获得渠道商的信任。也正是微数的出现，才颠覆了传统的地域代理。

微数，从本质上来说，就是一个真实的消费者在网上的虚拟人身份。消费者由此具备了三个身份——线下的真实人身份、线上的虚拟人身份、微数独立存在的身份，这三个身份就是O2O产生的原因。

基于微数的存在，数据营销、CRM营销等手段已经很常见，这将让品牌商获得销售；基于微数的真实人身份，将让线下的消费者出现变化——这个真实人不再青睐于陈列的一堆同质化商品，而是希望获得一个专属的定制化产品，以及被一个高度信任的朋友推荐、分享的一个好商品；或者是发现一个让自己感到舒服、有趣的产品。而对于虚拟人的身份，他们在网上选购之后将希望获得极为快速、优质的物流配送服务。

显然这些“活儿”都不是渠道商所能够完成的，但必须依靠品牌商自己来解决。解决的办法将是线上订单和线下配送成为一个闭环，这将形成一个“云物流”的体系。同时，产品定制和用户体验形成一个闭环，这就是产品创新。消费者和强关系的分享者之间形成闭环，这就是圈子的分享，即销售。线下店铺的环境、服务和消费者的体验形成一个闭环，这就是店铺体验。

这可不是一个简单的任务。面临这种变革的品牌商此时定然感觉“如临深渊”，他们究竟该如何应对？

区域销售即云物流

消费者的“微数”身份让品牌商获得了消费者数据，进而渠道商在地域的消费者垄断被打破，即代理的地域边界被跨越，这正是由电子商务导致的。那么，是否本地化的代理商就没有了作用？显然不是，品牌商在线上销售的时候还需要一个伙伴，就是物流商，他们需要配送，覆盖一个地域城市的代理商完全可以通过给品牌商完成配送获得利润分配，进而获得存活的机会。

这种物流体系将区别于第三方的层层转运的物流体系，即代理商已经有仓库囤积品牌商的货品，他们只要获得订单数据配送即可。这就是云物流——销售是云上的一个数据。

代理商蜕变成云物流商在未来的年份里将快速成为现实。马云和张瑞敏的联合正在做这件事情。在2010年，板砖大余曾经提到一个项目叫作“D2C”（distribution to consumer），就是类似的云物流模型，即品牌商在线上交易，并将订单分配给区域代理商进行配送，并分配利润给代理商。十分可惜的是，这个项目由于缺少技术合伙人而作罢。

拥有全国经销商门店的品牌商在面对数据时代的“云物流”转型中，将经历激烈的竞争，即各类专卖店都有可能转型为配送点。这些已经覆盖全国的配送点如果开放给同行，将和顺丰、“四通一达”（物流公司：申通、圆通、中通、汇通、韵达）、京东、中国邮政等展开激烈的竞争，竞争的结果将是形成行业性的专业物流公司，例如海尔的3万多家门店将可能成为家店配送、安装、服务的物流公司；华联超市遍布全国的2万多家社区超市将可能成为零食、生鲜等的配送公司；这将极大提升物流服务能力，为各类商品的数据交易提供可能。

一旦各行各业的物流体系形成，人们将能够享受专业的、及时的服务，否则将被竞争对手替代。与此同时，另外一个趋势将形成，即二类地区的店铺开始紧俏，它们大量被物流商租用为云物流的仓储和配送点，例如社区周边、写字楼周边、商圈周边等。这将导致在核心商圈的店铺不再成为店铺竞争的核心，换言之，核心商圈将成为品牌体验的集中区，就像日本的银座的店铺，那只是一个品牌象征，而非销售象征。

代理商在云物流的配送服务转型之后，将直接改变获利方式，即由传统的零售、批发的价差获利改为配送的计件取费。例如一个服务商配送并安装一台海尔的空调，将收取200元的配送、安装费用。这种计件取费的方式将在激烈的竞争中被逐步压低价格，形成本地化物流服务的创新特点。比如“四通一达”，但凡节假日比消费者休息得还早，那么提供节假日配送服务的物流商就将受到青睐，消费者就将选择这样的物流商。这一方面将提升物流行业的服务水平，另一方面还将促进物流行业的洗牌，即每个地区保留一两家垂直行业的专业物流商，而非大一统

的“四通一达”、顺丰、中国邮政。

云物流给人们带来的体验和便利远非如此。诸多想象不到的情况会出现，例如人们只需要在网上点击购买某张桌子，并支付少量的费用，你家的3D打印机就将自动打印出这张桌子。再例如你想要喝一瓶调果师的鲜榨橙汁，在微信上下单，15分钟就可能送到你手上。你想添置一部iPad，30分钟就可以送到你家里。京东商城的211及时达已经不算什么，速度成为物流的核心竞争力之一。当然还必须有专业性，例如一台空调，一个小时送到，一个半小时就可以享受了。

为什么会有这样的体验发生？这是因为云物流改变了传统物流的逻辑，即你购买iPad的订单数据传送到了苹果公司的云上，云立即做出反馈，并将订单信息传送到离你最近的iPad终端店铺，这个店铺到你家只需5分钟路程。这是云数据的交换。而传统的下单你选择的店铺可能远在上海，离你北京的家有着1 400公里的距离，当天这家店铺打包，然后喊快递，快递经过上海中转仓，通过航空运输到达北京中转仓，再转到地域中转站，最后由送货员送到家里。这就是传统物流与云物流的区别。

而3D打印桌子的做法更是未来常见的做法之一，家庭成为一个小工厂，大量的产品可以直接通过3D打印机打印，而购买的只是打印材料，这可能也只需要15分钟就能送到，下载桌子的数据包几秒钟就能完成，一个小时以后就可以将晚餐端上这张餐桌。

加盟、代理即众筹

在传统销售中，代理商、加盟商和品牌商之间是一种契约关系，通过合同保障代理商在当地的批发和零售权益，以及加盟商在当地生产、销售、品牌使用的权利。

电商的无地域性和用户微数的聚集让代理商不再获得地域销售权利，而成为云物流商，同时契约关系也将转化为另外一种关系，即众筹投资关系。举例说明：一个代理商成为云物流商之后，除了有计件获利的方式，还会将资金投向总部的公司，成为众筹股东，进而获得大物流公司总体经营的利润分红，换言之，代理商还可以摇身一变，成为公司的股东。

对于加盟商，和品牌商之间也是契约关系，现在也有可能转型为众筹投资关系，即将加盟费投向品牌公司成为股东。

传统的契约关系转化为投资众筹关系，一方面给代理商、加盟商提供了新的出路；另一方面给品牌商带来更快的规模扩张，即代理商、加盟商和品牌商之间形成一种投资共建的关系，彼此之间不再是上游、下

游，或者利益对立面的角色，而成为利益共享、共建的联合体。

这种联合体的形成可以迅速扩大经营规模，举例说明：代理商的保障金、加盟商的加盟费成为众筹投资资金之后将再次投放到该地域，由公司迅速开店，并可以由当地的众筹投资股东来进行管理。这一方面将加盟店转化为直营店铺，利于提升经营水准，降低加盟商由于趋利而降低人员、品质和管理标准，例如使用更差的原材料、使用更低素质的人员等；另一方面还将获得本地化的运营管理者，解决总部指令难以下达、管理半径难以企及的问题。

作为投资众筹股东管理某一个区域的经营，将让传统的代理商、加盟商成为品牌经营者，这个身份和云物流运营商的身份一起成为传统渠道商转型的两个出路。这种转变将依托于一个前提，就是信任。如果品牌商和众筹商之间缺少信任，则会导致众筹商很快会独立运作区域品牌，这种做法看似合理，实际在未来的竞争中无异于自寻死路——缺少系统的品牌体系、管理体系、培训体系输入，某个区域的经营就将形成无源之水的境地。当然前提条件是品牌商具有完善的品牌管理体系、管理运营体系和培训体系——这些体系组合就是完整的文化体系，文化即管理。

对于具有雄心想要拥有独立品牌的众筹商，最为合理的做法是提交项目计划书给公司，由公司投资该品牌而独立发展，即在体系内孵化出另外一个品牌，同时共享体系内的所有文化成果，这将让新的品牌孵化稳定、有序且快速成长。

换言之，众筹投资商成为公司的投资商之后，可以再被公司投资，这种彼此间的投资关系依托于文化的共建、信任和彼此认同，将是良性的发展模型。这样，众筹投资商在单独创业之前已经成为公司众筹股东，具有稳定收益，进而在独立创业时做到“手中有粮，心中不慌”。

免费加盟与“云生产”

在传统的销售体系中，渠道商除了销售、物流服务之外，还将获得一定的技术授权，例如如何维修产品、安装产品。这个技术授权在加盟行业表现得最为明显，即品牌商授予加盟商品牌、终端店铺标准、管理标准、技术制作标准等使用权利。这种做法的逻辑是品牌、技术是品牌商的垄断所有；事实上，在未来，这些技术标准、品牌标准必须开放才具有竞争力，即品牌商免费将这些标准公开传授给加盟商、代理商，让他们获得成长和经营的能力。

这种免费加盟的做法将摧毁传统的加盟费做法，颠覆加盟行业。同时通过众筹成为公司的投资股东之后，众筹股东在当地的店铺将形成云

物流——这个云物流还将具备散单的云生产功能，集散单生产、仓储、配送于一体。这种做法在生鲜、农贸、餐饮等领域将被广泛应用。举例说明：一个餐饮品牌在全国有1 000家店铺，通过将产品制造标准开放给每一家店铺，将让1 000家店铺同时获得生产能力，然后通过微信的订单送货给当地的顾客，这个店铺就具备散单化的云生产、云物流配送的功能。

云物流和散单化的云生产将变革加盟行业。给新的品牌商带来机会，同时还将革新传统的研发、生产模式，即未来的产品研发创新都将是基于数据化的解决方案的研发，而生产都将分散在全世界的终端，如一张桌子的数据解决方案被研发出来，这是品牌商的创新工作，但是生产工厂却放在家里，生产设备是一台3D打印机。再例如，调果师的设想是总部研发一款果汁的配方，工厂就是每个店铺终端的榨汁机，它们自行生产和对消费者形成送货服务。

云物流、云制造都是基于开放分享的前提，这将颠覆传统的集约化生产、物流的模式，将社会闲散资源快速聚合，提高社会的整体协同效应、效率。

店销即文化体验

传统渠道商的仓储、配送服务成为区域化的“云物流”，终端零售店铺成为“云生产”，店铺还将具备第三重功能，即文化体验。文化是未来店铺销售的核心，有一个叫作“字里行间”的咖啡厅，通过大量书籍和咖啡的整合，让你走进咖啡厅就感受到浓浓的文化气息。

这种做法改变了传统店铺的销售以产品陈列、销售为主的特点，进而形成三种分化，一是仓储的功能被放大，例如肯德基、麦当劳都有大量的外送人员，这本质就是云物流的功能；二是店铺同时具备后厨，即云生产的功能；三是店铺的堂食就是文化体验的功能。

这将改变传统店铺的后厨+堂食，或者后厨+服务接待台的设计格局，进而令店铺以生产为中心，成为小型的“工厂”，同时配备快卖窗口，即传统的快消店；同时还得配备文化体验场所，即堂食。外卖窗口通过和专业物流商的合作，或者自建配送服务队伍来实现，同时实现零售；这是线上与线下的整合设计。外卖窗口还将和文化体验结合形成线下消费的特色。如下图所示：

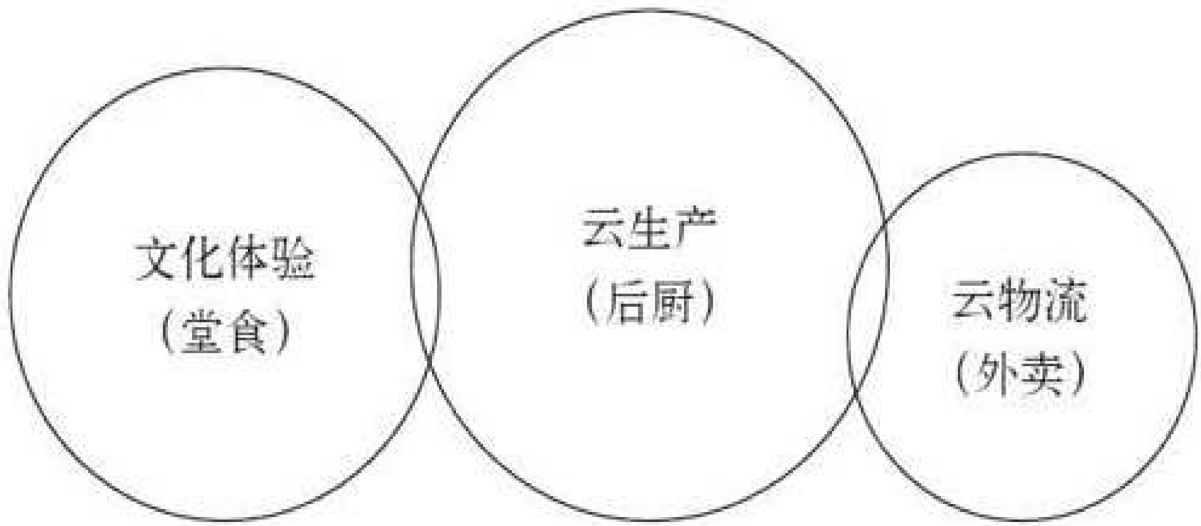


图**7–1** 文化体验＋云生产＋云物流

店铺功能的转化将让店铺经营者备感惊喜，例如肯德基的后厨向炸油条的品牌开放，某个品牌可以在网上售卖油条，并有肯德基的配送员配送到家。配送员也将不再仅仅是肯德基的员工，而是某个专业的区域物流商的配送员。而堂食则更有意思，这里就是免费的使用场所，人们可以在这里进行各种聚会，而且还会提供投影仪、黑板等免费工具。换言之，传统的堂食店铺的堂食面积将是自由的、公益的面积，就像是商场的公共区域一样。

这种整合的背后，将让具有生产技能的人成为最专业的生产商，具有文化体验的人成为文化场所的经营者，云物流成为外卖的经营者。这是多么有意思的变化。那个时候，人们将不再接受服务员的冷脸、外卖的缓慢和食品的难吃，因为他们都是最专业的人员。

批发、零售即团购

在店铺进化为云物流+云生产+文化体验店之后，这都是零售的方式，传统的批发、零售的销售模式并未消失，而是转型为了团购。2010年团购网站快速崛起，然后快速消亡，其背后是人们只关注了团购价格便宜的特点，而未关注团购的本质是批发和零售商品，即一个品牌商用较低价格批发出一批商品，团购网站就是一个批发商，他们将这些商品零售给消费者。

团购网站如果只是售卖标准化商品，则会陷入激烈的价格竞争，例如当时各类团购网站都售卖化妆品，实际上都是亏本赚吆喝，例如24券、酷团等。所以一些具有远见的经营者，例如美团的王兴则选择摆脱浮躁，扎实地做区域服务，例如地域化的餐饮，他们通过团购一张打折券等方式，让地域性用户到地域性的店铺进行消费。对于消费者而言，

这是打折，对于品牌商而言这是批发。这种做法将避免同质化商品的价格竞争，让团购网站获得不高但是持续的赢利。

团购网站实现了传统的批发、零售的一体化，这将让想要批量购买和购买便宜商品的用户找到持续的消费场所，免除其去逛批发市场，在海量商品中淘货的烦恼。一个从团购顺利转型的网站是团美网，更名为聚美优品之后，持续经营化妆品，但是其网站的内核依然是团购，即售卖便宜的化妆品，后台用商城来支撑前台的消费者淘便宜货的需求。而没有采用这种逻辑的电商网站则有些为难，例如乐蜂网，上线团购频道之后，虽然是两个部门独立分拆运营，但是并未关注到团购是前台，商城是后台，依然一味地强调商城销售占比下滑，导致团购和商城团队相互对掐而浪费时间。

一个较为经典的案例是一个特卖的网站——唯品会。这个团队是深谙团购网站精髓的，他们在团购中趁势而起，却以特卖为核心，前台依然是团购的逻辑，后台则是商城的逻辑，持续售卖低价的名牌产品，这让唯品会获得了资本的认可，成为上市公司。而更早的乐蜂网和聚美优品则继续在泥潭中挣扎，这就是认知的不同。

团购网站将在数据时代继续存在，且越来越多的新品牌商在推广新产品的时候将使用它，同时老品牌商急于处理库存商品时也将用到它们。换言之，团购网站将是价值主导的市场中的价格市场部分，人们不会认为其产品具有高价值，但是会知道很便宜。当然，这并不意味着团购网站就没有机会塑造创新的个性，例如，一个网站如果持续基于某个行业推送最新、最优的新品，就将受到追捧，大众点评网就是典型。一句话，一个行业只要回到正确的认识上来，这个行业将不再浮躁，而是平稳发展。

直销即“求墨宝”

店销、批发、零售都是过去常见的形态，还有一种常见形态是直销。以安利为代表的直销公司一直顽强地存活，这种存活在价格市场中虽非主流，却是符合未来价值趋势的营销方式，即以强关系、高信用为驱动的分享。换言之，一个产品如果获得多数人的信赖，将形成口碑推荐，这就是直销的原理。

这种原理在未来将会大行其道。不同之处在于直销是以推销的方式来售卖产品，而未来的直销则是售卖的人，例如一个教授，一个科学家，一个企业高管，具有十分深邃的见解，他们受到人们的尊重、信任，当某个人有疑问的时候可能需要教授、科学家、企业高管给予解决方案，这就是直销，更是一种“吸引力销售”——人们自动聚合，向被信

任的人寻求解决方案。

这种直销是具备高价值的，如果不需要耗费更多的时间，一般都会免费分享，如果需要耗费很多时间来进行专题咨询，则会收取较为高昂的费用。在美国的教授们几乎都会在企业做兼职顾问，这本身就是直销，也是名人定制。

直销产品价值被认可是直销的关键，这也是为什么安利在中国会沦为传销，因为产品本身的价值不高，且通过层层受益的方法，让底层的直销者受损。试想，如果是一个全世界买不到的稀缺性的产品，还需要安利式的直销？全国人民都会趋之若鹜。

直销在人才领域会发挥最大作用。例如画家和书法家经常被求墨宝，进而被恭敬地馈赠“润笔费”，这就是直销。直销的关键在于销售的人是否被信任，以及销售的产品是否有价值，举例说明：主席到庆丰包子铺点了一个套餐，这个消息被公布之后，主席套餐脱销。这就是高信任带来的价值，虽然包子价值不高，但主席的信任价值高。

微信、微博电商即“定制”服务

云物流、云生产、文化体验、团购，所有这些转型成立的前提是数据化的需求激发，即当前所言的移动互联网的电子商务。PC的电商本质是传统陈列销售逻辑，并实现了实物商品的数据化，这已经成为社会的基础技能，而移动互联网的电商则会更进一步，实现人们的定制，即通过定制搜索来发现自己想要的商品。换言之，移动电商就是消费者定制的电商。以微信的服务号举例说明，消费者下单一款调果师的果汁，那就是定制了一瓶调果师果汁的服务。下单一顿雕爷牛腩的晚餐，就是定制了一顿晚餐。通过京东的APP下单买了一双溜冰鞋，就是定制了一双溜冰鞋的服务。通过美团下载了一张优惠券，就是定制了一个优惠的服务。

移动电商的本质就是定制，定制就是一种服务。同时，在线下的消费中，去店铺消费将是体验店铺的服务，这将意味着销售在未来不再是陈列逻辑的销售，而是服务。

显然，淘宝、天猫、京东、乐蜂这种类型的电子商务网站将不能够以服务为核心，就如马云所言：过去的优势可能是今天的包袱。是的，这些网站都必须转型为电商服务网站，例如推出APP就是一个由陈列销售向电商服务转型的过程——这也是PC端电子商务规模萎缩，移动端电子商务比例提升的本质。这个转化很快就会形成一个趋势，PC端电子商务被抛弃，形成移动电商。那么就需要合适的移动电商平台，这就是微信和微博。

微信将是第一个电商服务平台，准确地说是类似微信的平台将是电商服务平台，这是因为微信符合O2O商业架构的逻辑，即线下的店铺将微信服务号作为销售前台，接受订单之后在线下操作并实现送货服务。近来一个叫“微道云商”的平台一天募集资金超过3 000万元，其通过开辟微信店铺的方式来实现操作，这本身就是一个错误。移动电商的本质是服务，而不再是陈列，即店铺销售在移动电商时代将消失，取而代之的是品牌的服务号为消费者实现服务。

微博是第二个移动电商服务平台，阿里收购新浪微博之后，大量的改进动作已经越来越接近于微博服务电商的本质，这里面推出大量的前台服务，例如微博支付，形成微博、相册、支付、购物为一体的“个人化操作界面”，这是在第一章板砖大余提及的趋势之一。同时微博的首页依然是传统的微博信息——这就是一个信息聚合的“定制搜索”的入口，消费者可以通过点击“+”来发布文字、图片等。这里面可以清晰地看到马云的架构，即微博成为定制搜索的入口，而淘宝则成为商品的后台。阿里已经走在正确的路上。淘宝+新浪微博将能够打造出未来最具创意的交易平台，大量的年轻人将在这里实现创意、定制化、个性化商品的交换。

电商销售向移动电商服务转型，就是腾讯和阿里对抗的进程。腾讯的微信PK阿里的来往，阿里的新浪微博+淘宝PK腾讯的微博。这真是有意思的过程，在微信强大之初，马云并未意识到微信是未来趋势，当意识过来，马云的三个动作都是迅雷不及掩耳之势，推出来往、成立菜鸟、收购新浪微博+淘宝整合。这三个动作将对腾讯的微信形成围剿，即当前看似微信强势，而阿里则在积蓄力量，新浪微博+淘宝的联合将是创意的定制搜索平台，这将是可以和微信平分移动电商未来的平台。同时来往则旨在提供服务号为线下的品牌商服务，完成成熟的大品牌的进驻。菜鸟则是最后的一公里的云物流，这个整合一旦成功，将不是腾讯可以对抗的。

这真是一个有趣的年代，从阿里领先到落后，仅仅3年，从微信领先到微信落后，可能也只需要3年。2014年将是阿里和腾讯的决战之年，不过从布局来看，虽然微信暂时有优势，但落败的概率似乎更大。

马化腾和马云的战场，和品牌的经营者没有太大关系，人们需要做的只是观察究竟谁能胜出，或者同时存活，那我们就在谁的平台上分得红利，即品牌商的电商根据平台发展选择。

销售即服务

代理商变身云物流商，店铺经营者的后厨成为“云厨房”，堂食成为

文化体验，外卖成为云配送服务，微信微博的电商是定制服务，直销是个人的价值服务，这让销售已经不再是销售，而是服务。是的，未来的销售就是服务。

产品的陈列已经不再重要，重要的是产品在一个文化的氛围中让人感受到舒适，进而让人们想要拥有它；人员的推销已经不再重要，因为越推销越反感；店铺数量也已经不是最重要的，除非你希望自己拥有一条云物流的体系，否则你只需要做好产品的创新、体验以及分享，让消费者知道你的品牌和你的独特性。产品的配方也不再重要，因为你可以共享肯德基和麦当劳的厨房，只要他们心态足够开放，一道名菜就将传遍江湖。

人们已经不再需要销售，而是需要痛点的创新、创意的体验、价值的分享，他们或者通过新奇，或者通过好玩，或者通过舒适，或者通过惊喜来感受一切，这就是服务，也是未来的销售。

O2O“蒸汽机”式服务设计

销售是一种服务，数据时代的任何一种销售（服务）将以O2O为核心展开。这就好比蒸汽机之于火车一样，如果将CRM比作蒸汽机的气缸，数据就是水和蒸汽，线上的微信、微博就是水的入口，线下的店铺、配送、生产就是蒸汽的出口，中间通过水向蒸汽的转化实现对火车的驱动。这个比喻十分形象地说明了O2O服务模式的原理，如果只有线上的入水口（服务号、口碑）和线下的出气口（店铺、云物流），这将是一列不能行动的火车。要火车动起来的关键在于有水的加入——这就是微信、微博的电商入口，水被烧成水蒸气是在气缸，即CRM里完成，水蒸气被排出说明消费者订单被送货到家，水到水蒸气，到水蒸气被排出的过程就是驱动火车向前的过程——销售利润的产生。

这个比方中有多个需要解决的问题：气缸是什么样子的？水从哪里来？水靠什么成为水蒸气？水蒸气靠什么排出？这分别对应的现实中的问题是CRM是什么样子？用户数据从哪里来？用户数据如何产生对品牌的信任？用什么方式来实现对消费者的服务？

首先，我们得认知到数据时代的核心是微数，这个微数需要一个存储的地方，微信、微博、电子商务的CRM后台都可以存储用户数据。

其次，微数从哪里来？通过各种传播、分享、口碑而来，即人们发现某个产品、服务感觉有意思，就会关注进而成为微信或者微博中的“微数”，人们也常用“粉丝”来形容。事实上这些微数并非粉丝，有的

在心理上并非那么认同你，追捧你，而仅仅是关注者——这种人大量存在。

再次，有了数据并非万事大吉，因为数据可能不活跃，即并不追捧你，或者转化为消费。所以让数据活跃是关键，这是板砖大余所言的“有温度的微数”。让微数具有温度的做法就是分享，有价值的分享，只要是微数所认为的价值，都是你需要做的事情，例如生日的关怀、创意、好的体验、惊喜、观点、免费、活动等等。

最后，有了“有温度的微数”，他们自然就在“消费”你的观点、产品、创意等，即微数有温度的过程就是分享的过程，就是销售的过程，这个过程并非人们所认为的产品的销售，还包括信任、关系、投资、联合创新、协助改进、联合创业等等。这也必然要求提供符合这些有温度的微数可以消费的产品，而非单一的你想要销售的产品。

综上所述，说明了微数是O2O的核心。事实上O2O还包括另外两个部分，即线上和线下的销售，也就是蒸汽机的进水口和排气口。如下图所示：

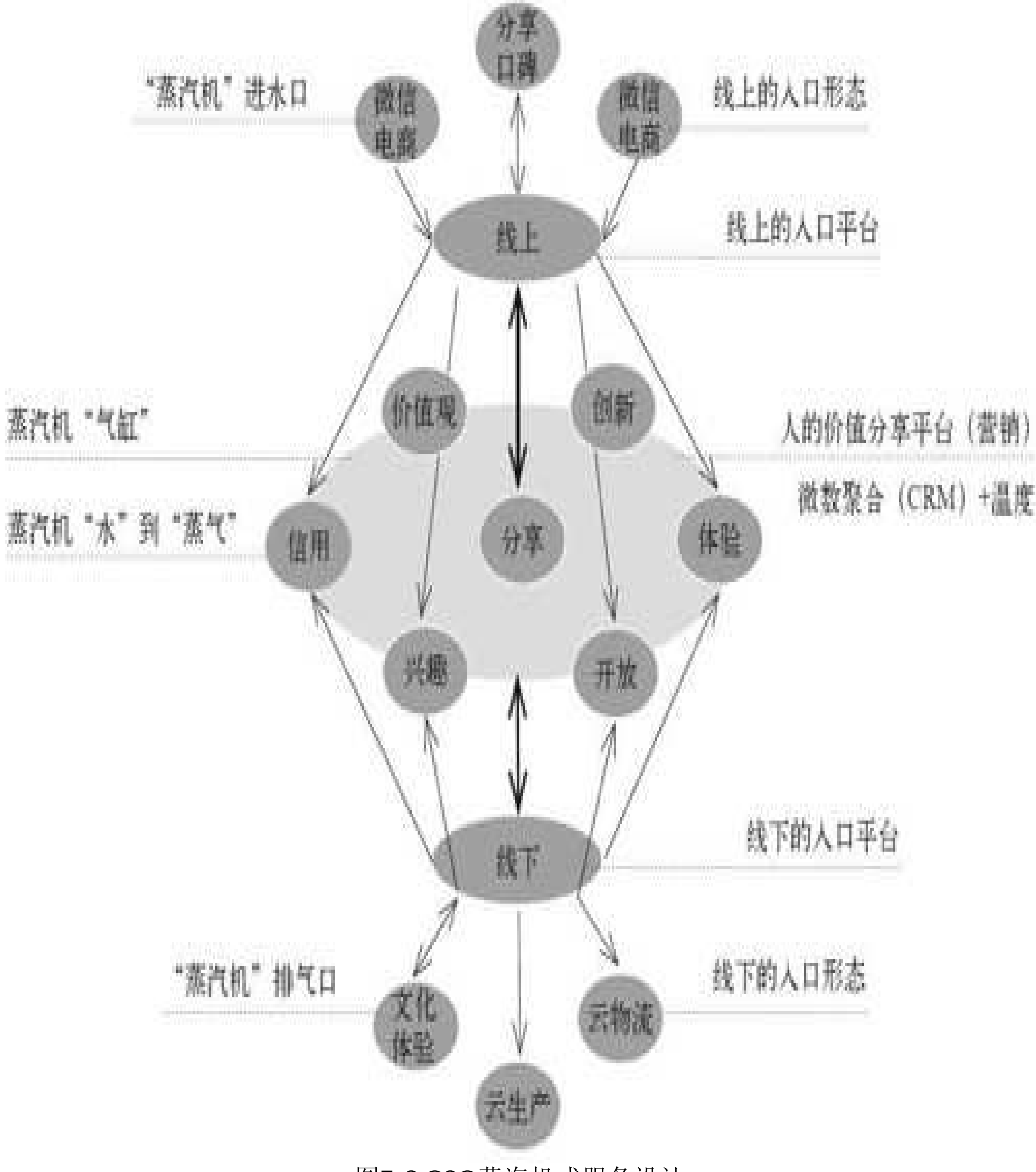


图**7–2 O2O**蒸汽机式服务设计

上图的灰色示意平台是一个营销的价值分享六边形（见第六章，上图中为了画法简单画成了圆形），且形成6个独立的三角形，6个菱形（两个三角形组合）和6个梯形（三个三角形组合），这些图形都以“分享”为核心。

事实上，这个平台是一个不存在的虚拟平台，假设将微信、微博、互联网口碑的用户的虚拟身份——微数——从微信和微博的CRM后台

剥离，且假设存储在这个六边形的平台上，这个平台就好像是蒸汽机的“气缸”一样存储着微数，那么一切的理解都将变得简单。

首先，线上的电商平台——微信、微博将仅仅是一个用户订单的入口，就像是蒸汽机的进水口。这个进水口只管一个功能，就是产品的展示、下单和付款的闭环。

其次，线下云生产、云物流将仅仅是一个用户订单的出口，就像是蒸汽机的排气口。这个排气口只管一个功能，就是负责将下单的商品生产出来，并送到用户手中。

最后，中间的微数分享平台，就是一个独立的系统，就好像是蒸汽机的“气缸+水+水蒸气+活塞”，即蒸汽机的“动力系统”。进水口近来的订单被“加热”成水蒸气，推动活塞运动到线下的店铺——生产和送货完成，这就是排气的过程。

此时人们会发现一个问题，O2O这个蒸汽机是否能够运转的核心在于“将水加热成气体”的过程，这需要外部的能量补给，我们都知道蒸汽机是在燃烧煤。可是在O2O的运营中,“煤”是什么？如何燃烧？这就涉及蒸汽机气缸内的活动，即微数分享平台的运营。

微数分享平台：“蒸汽机”内核

微数分享平台如上所述，包含着微数、6个三角形、6个菱形和6个梯形，还包含着分享这个核心要素。显然每个三角形、菱形、梯形的内容和微数的相互分享的可能都是存在的，而这个分享的内容正是O2O蒸汽机的“煤”，即分享的价值。基于三角形人们会发现，它们会完全基于不同的维度来进行沟通，且独立形成闭环，具体解释如下：

其一，基于创新、体验的分享的三角形，将形成产品开发的闭环。即将微数的痛点作为产品创新的原点，并和微数一起共同创新产品。这种创新就是研发的共建，就是微数和产品经理之间彼此分享的内容和价值。

其二，基于开放式的体验和分享的三角形，将形成产品营销的闭环。即将共建的创新产品信息开放地分享给所有人，并促进人们的体验。这就是营销的共建，微数也一起参与分享和体验。

其三，基于具有相同价值观的创新理念的分享三角形，将形成对投资人和管理者的传播，即带来投资商的关注并给公司带来更多机会。

其四，基于微数的价值观、信用的强关系圈子的分享，将带来产品销售的闭环。这将吸引微数的强关系圈到线上下单，或者到线下店铺体验。

其五，基于兴趣、信用的朋友圈的分享，也将带来试用、销售的闭

环。朋友们会线上下单或者线下体验，并通过生产和物流的配送完成服务。

其六，基于兴趣的开放式分享，就是使用后的口碑的传播，将带来弱关系的新客来进行线上下单和线下体验，进而通过生产和物流的配送完成服务。基于上述内容图示如下：

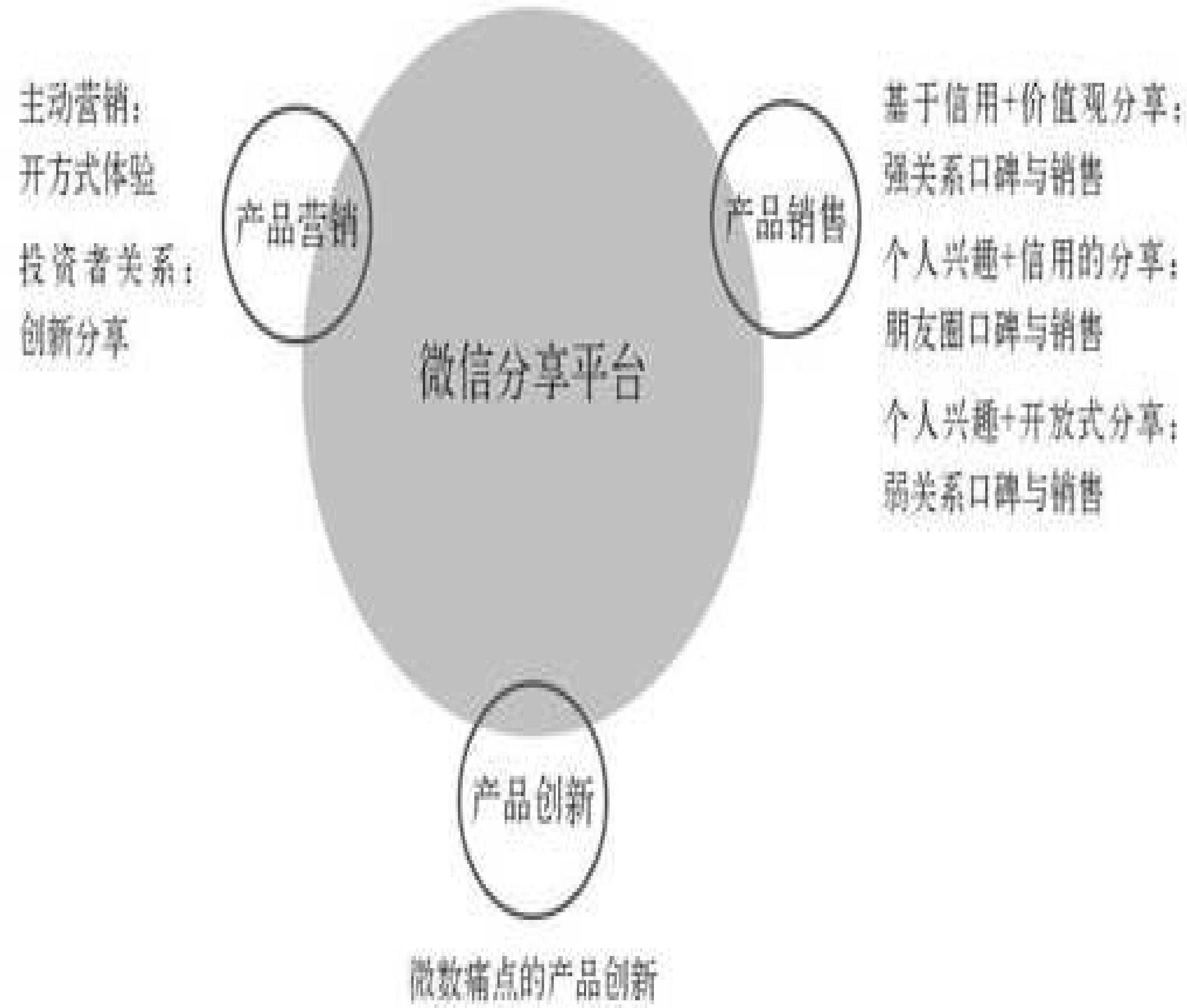


图**7–3** 微数分享平台

这6个三角形和微数之间形成三个自组织闭环，打个比方，就好比微数分享平台是一个公共的操作台，每个自组织团队都基于这个公共平台来工作。例如产品创新人员从CRM中获得微数痛点，进行产品研发和创新，专心做出好产品。产品出来之后，营销人员将在微博、微信中进行分享，当然也可以组织线下的分享。销售人员会将产品上线微信、微博中准备销售。线下的工厂将进行生产并进行配送。

小米手机正是按照这种方式进行生产的，前端的研发人员在小米社

区中发现痛点，产品经理主导开发，并和品牌经理一起将其进行营销和上线销售。至此线上的流程结束，剩下的是线下的生产与订单配送。这种短链的自组织式管理将极大地缩减管理成本，且每个自组织自行决策。当然，现在小米手机的营销已经不限于微信和微博，销售也不限于微信与微博，而是全媒体、全互联网渠道销售。

这个闭环正是O2O的独到之处，将复杂的传统层级+链条式流程变革成可以自决策的自组织流程，而各自闭环又采用联合创始人制，例如小米研发端由周光远、黎万强、KK等多位大牛负责，在营销端由雷军亲自负责等。

事实上，一旦三个闭环各自驱动起来，这将是无缝隙的一条流程链，在流程链中的每个自组织负责人都会独立和CRM形成沟通，进而加强微数的温度，加强信任感。公司将会因此而受益。一个反面的案例是乐蜂网的CRM，传媒、乐蜂、自有品牌共享着CRM系统，本该各自闭环与微数沟通，却由于指令问题，强制要求自有品牌团队通过乐蜂网的CRM团队进行沟通，这就导致信息不畅，且无法形成和微数之间的有效沟通。

这种自组织和微数之间短链条的闭环，将说明微数的一个典型特征，即微数本身就产生消费，例如产品开发创意的收集。在传统观点看来这是调研，实际上这就是微数的创意、痛点卖给了产品经理，而产品经理采纳意见本质上是将尊重回报给了微数；在营销上微数愿意主动分享，这是帮助品牌商在营销产品，微数获得的是热爱的自我激励；这就是价值交换的过程，换言之，4U的共建体系的核心正是微数。

在此列举雷军的案例。为了和米粉们建立强信任，小米出钱支持米粉的线下活动，并且还有高管参与米粉的活动，这让米粉们感觉异常荣幸。这个动作就是建立信任的过程。事实上，所有的线下分享都能够形成信任的巩固。这种做法2008年板砖大余也曾经尝试过，当时和新浪网联合举办了一个“行为创意大赛”，大量的学生来参与，但是需要一定的费用支持。为了让学生能够参与得更好，板砖大余给予了费用支持，最终的效果非常好。

当人们知道了基于微数的公共平台如何协同工作，各自组织各自工作的过程就是微数升温的过程。这是完全不同于传统的策划活动来和CRM中的数据互动的方式，形成可持续性的互动分享，这将让微数具有黏性。微数具有了黏性之后，事实上只要获取足够的微数，就将进入正向循环。

获取微数有很多种办法，广告、活动、销售都能够获取微数，甚至采用数据购买的方式都可以获取。这在电商行业不是新鲜事情。但在板

砖大余看来，获取微数的最佳方式是服务和广告，通过提供销售服务，例如响应消费者订单来获取微数。广告也是快速扩大微数基数的做法。例如淘宝在2004年推出的“淘我喜欢”的广告迅速抓住了年轻人的眼睛，让淘宝聚集了首批用户。聚美优品也是通过推出“为自己代言”的广告获得了首批用户。这种做法几十年来屡见不鲜，不做详述。

在微数的获取方法上，雷军是个中高手，例如在小米手机刚创立的时候，他们建立小米社区来获取微数；当微博最火的时候，他们通过建立微博客服平台，让小米手机聚集了大量的微博粉丝，这就是微数；在微信的支付开始推出的时候，小米推出了15万台手机的订购全1元销售，1分钟即告罄，此外还有腾讯风铃的合作等等。所有这些动作都是在获取微数。当然在进入更为稳定的发展阶段之后，小米也开始投放广告以迅速获得微数。雷军的大牛之处在于其不光是获得微数，还要同时获得微数的温度。

新浪微博推出之初利用名人效应，例如姚晨，快速聚集粉丝，因为名人本身就具备信用基础，粉丝和名人之间的互动让粉丝感受到了温暖。事实上，这已经是新浪的惯用招数，在博客推出之初徐静蕾成了当时的受益者。

微数平台在有了微数基数、温度、信任之后将会进入快车道。这个品牌将具有腾飞的前提条件。品牌商将可以基于微数平台进行系列的扩张，这可能包括产品品种的扩张、服务的扩张等。举例说明：京东在获得了超过1 000万的用户之后，开始开放后台，即让更多的品牌商进驻。这种扩张就将带来新的机会。站在风险战略的角度，微数积累到一定程度就是战略升级的时候。

基于微数的战略扩张，产品创新首当其冲。例如德国的沏宝咖啡在欧洲有超过两万家店铺，除了卖咖啡还卖1 800多种时尚产品。痴迷的顾客每周都会来一次，追逐它精心推出的体验。它每周推出30种商品，一个星期内将全部撤换。沏宝咖啡的做法就是基于微数的痛点进行创新，包括Zara品牌的做法背后也是这样的逻辑，快速的款式创新对用户有着极强的黏性。对于传统的店铺而言，沏宝咖啡的做法没有普适性，因为这是多年沉淀的结果。但是在微信和微博出现之后，单品的创新将一拍即可。即一段时间内推出一款产品，还没有等到用户厌倦，新的产品又推出了。

如微数分享平台上的双向箭头所示，产品的创新和分享之间就形成双向的共建，换言之，线上的平台将是以产品的创新为导向，不断解决微数的痛点，推出有竞争力的单品，并以单品来实现线上的微博和微信的电商服务。换言之，线上运营的核心是单品的创新、体验与分享，这

就确定了O2O中线上部分的核心逻辑。

事实上这也是O2O唯一的核心逻辑，即通过微数分享平台的产品创新、产品营销、产品销售在线上形成单品的创新、营销和销售，通过线下实现生产和物流。这让人产生疑惑，传统的线下店铺将成为何种形式？板砖大余认为将分拆为三种，第一种是独立的文化体验店铺，即传统的堂食；第二种是独立的云生产工厂，即传统后厨；第三种是云物流，即传统的外卖。云生产和云物流将和线上的产品创新、营销、销售形成闭环。而线下的堂食在未来将独立分拆出来，形成新的商业形态。

至于人们看到的线上品牌的线下活动，电视广告等传统营销动作，都是在基于微数分享平台的三个自组织闭环的工作之外的补充性动作，例如投放一次电梯广告，是对产品线上创新和营销的线下补充。线下的互动活动也是如此，是基于线上分享的不足而进行的补充。

线上：微营销口碑与微电商入口

当微数分享平台承担电商的CRM功能之后，电商实际上只是一个订单入口，同时还承担着获取微数、辅助产品营销的功能。这三个职能以辅助产品营销的功能为主导，即当一个产品创新出来，各类品牌营销的动作，包括在微信、微博中的营销，将形成品牌的认知，进而消费者会寻找微博、微信的品牌账号，进而形成订购，并沉淀为微数。换言之，未来品牌价值的分享是线上电商运转的核心。

要做好微信、微博的营销得充分认知微信、微博的特征。它们都是同时具备电商+自媒体特性的CRM平台。这个平台的根基是个人化的圈子，即以个人为核心的自媒体、自品牌、聚合个人粉丝、朋友的CRM平台和个人的创意、产品交易。如下所示：

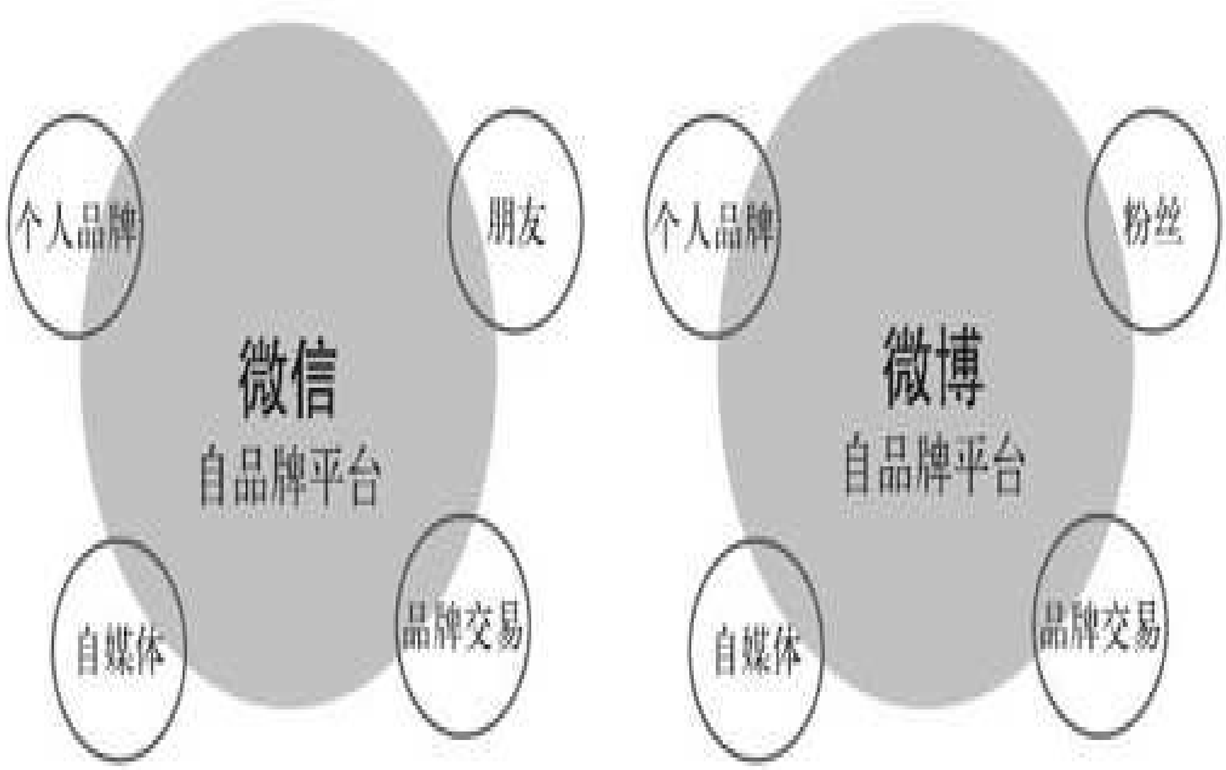


图**7–4** 微信与微博的自品牌平台

一个人在社会中，将存在精神和物质两个层面的需要，精神层面将以个人的兴趣、信用、价值观和是否开放的心态决定，这将决定和强关系的亲人、朋友以及弱关系的同学、同事等进行社交，这个人同时还具体购买产品进行消费，例如需要消费午餐，当然也存在个人的创意产品交易出去的需要。这就必然需要一个工具，这个工具以自己为核心，能够发布个人兴趣、爱好、生活的自媒体，这个自媒体能和其他人形成互动，即精神交互，同时还能售卖产品，即物质交互，同时和他形成精神和物质交互的人得持续围绕着自己，确保一种持续性——这就是CRM的作用。显然微博、微信都具备这样的特点。其不同之处在于微信是强关系的朋友圈，微博是弱关系的粉丝圈。强关系带来消费、口碑，促进销售，弱关系带来试用、口碑，促进传播，这两者显然都是一个品牌所需要的。

那么显然，不论在微博还是在微信，人们都得同时做若干件事，首先是自品牌的创新与设计，其次是自媒体的维护，再次是自产品的运营，基于自媒体维护和自产品运营的团队都得各自和朋友圈、粉丝圈进行互动，这就是微数分享平台所言的产品营销团队和产品销售团队，当然还有一个产品开发的团队也在和朋友、粉丝形成互动。

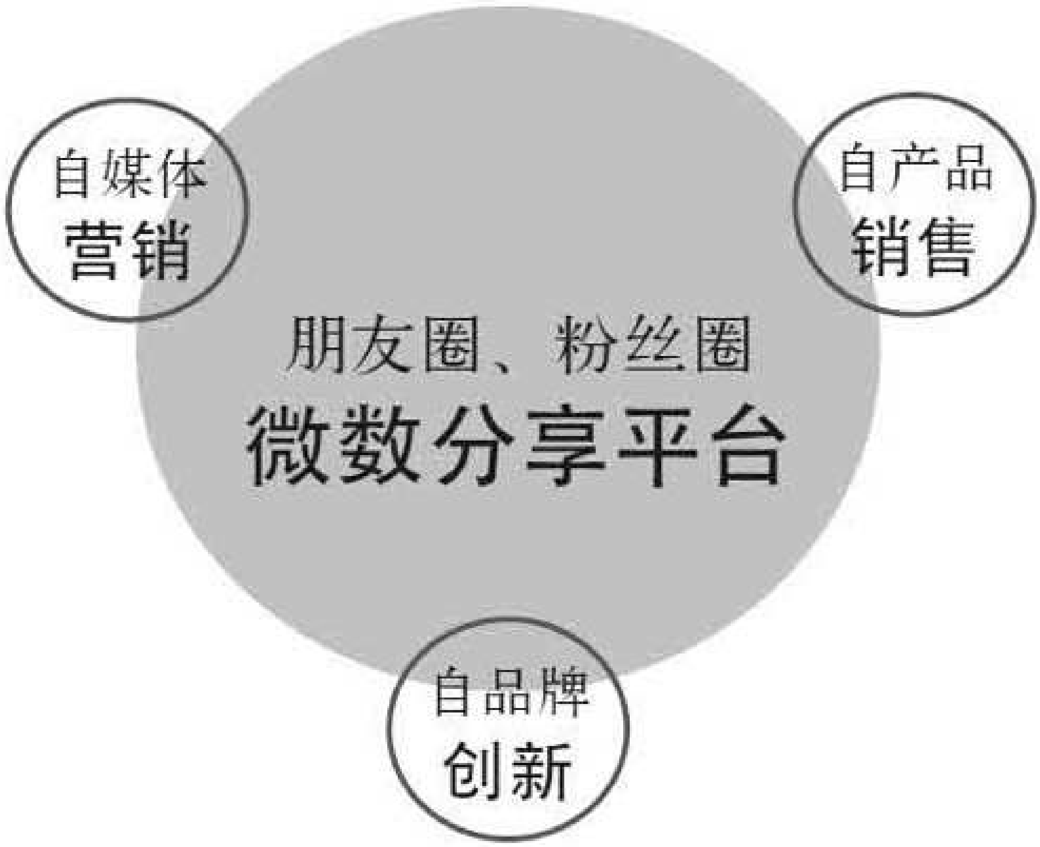


图7–5 微数分享平台

上图在“微数分享平台”的小节中曾经提及，那是站在组织角度提及的产品创新、产品营销与销售，而这里则是站在微博、微信的媒体特征上进行分析。由此，人们可以清晰地看到：微信、微博的产品创新，就是个人化的自品牌的创新；产品的营销就是自媒体的营销，这包含微信群、朋友圈、微博分享等等，产品的销售就是基于个人化的自产品的销售。

这个结论和在第六章提及的以价值为核心的自品牌一脉相承，同时也和以个人为核心的分享（营销）一脉相承。这必然要求人们用全新的视角来看待微信、微博，将它们视为媒体、视为移动电商、视为个人的朋友圈都是片面的。它们是三者的综合，是以个人的创新、营销和销售为内容的持续分享，进而带来朋友圈、粉丝圈的热爱。

而一般来说公司的普遍做法是，一个人负责微信、微博的运营，这显然是低估了微信、微博所需要的人手，例如乐蜂网的自有品牌团队就是一个人负责一个品牌微博、微信的运营。而小米则不是这么做，他们的分工很细，一个品牌的微博主动互动是一个人，这个人一般是团队的负责人，而被动互动则是一个团队在负责，即20秒回复用户的疑问。在

微信上的做法也是如此，日常的主动互动是一个人维护，即负责自媒体角度的内容，交易层面则是一个团队在负责。

线上的微营销如果仅仅集中于微博、微信的分享并不足够。在当前的变革期内，大量的用户依然分散于互联网中，且各种平台之间也未实现互动，例如腾讯和阿里的平台彼此不通。板砖大余提供了一条微营销的思路，即所有和口碑相关的网站、APP，都是微营销的战场。即图7–2中的“分享口碑”，双箭头示意其和线上的微电商、微数平台之间形成交互。

举例说明：黄太吉在新浪微博中的口碑很好，但是在大众点评网上却是一片差评，这说明赫畅并未关注好所有的口碑路径。在餐饮行业大众点评是重点的口碑网站。再比如百度的知道、百科、问答、贴吧等，如果维护不好就会产生负面口碑。再比如，每个行业都有专业的口碑网站，维护好这些口碑就是品牌微营销的核心。

这将给经营者提供一条营销路径，一方面集中基于微博、微信策划内容进行；另一方面维护好各类网站的口碑，以“口碑”的维护为核心来进行营销，而非广告的宣传。例如小米在前期集中于微博、微信，同时进行大量的线下聚会。现在才添加了广告的宣传。

换言之，基于分享的营销，就是口碑的制造与管理。这将要求经营者以口碑为核心进行开放式的品牌塑造，而非仅仅盯着微信、微博——它们只是一个媒体而已。

微营销需要开放性的口碑管理。微信、微博的电商更为注重的则是专业分工，要求销售服务人员对销售服务链条负责到底，包括疏通和线下的云物流、云生产之间的链接，营销人员要对自媒体运营得当，且要和线下的文化体验与分享结合紧密，产品创新人员要和微数互动共建，并充分利用自媒体形成传播，利用销售转化销售。具体做法稍有不同，如图7–6所示：

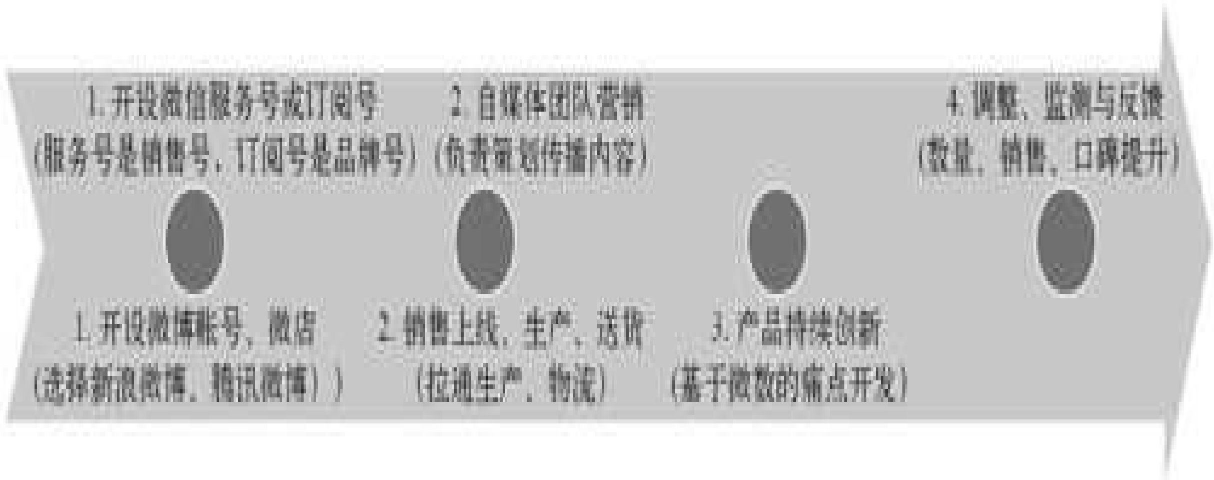


图**7–6** 微信、微博电商的实施步骤

第1步：对于微信而言是开设服务号或者订阅号，对于微博而言是开设微博账号和微店。这里就形成了较大差异。微信服务号的本质是向消费者销售定制的入口，即销售号；订阅号的本质则是传播分享号，功能和微博雷同。所以，如果是提供产品售卖，例如线下店铺要通过线上销售，则需要开辟服务号，如果是个人的观点分享，则可以开辟订阅号。事实上，订阅号打通微博才是最佳的做法，例如腾讯的订阅号，打通腾讯的微博。

在新浪微博的做法则有所不同，首先开辟新浪微博的账号是基础，然后需要开设微店，将个人创意要售卖的产品放置到微店上来。必须说，微店虽然被淘宝和新浪微博大量推广，但这也只是一个过程性动作，其目的是马云拯救淘宝，将淘宝的店家转移到微博上来。而一旦转移完成，淘宝只是微博的一个后台，即分散的个人化的微店。这个动作曾经阶段性出现过，美丽说在移动端非常有影响力，他们带来大量的用户到淘宝上进行购买，实际上美丽说就是一个定制搜索，只是由专业人员进行遴选之后的定制搜索。而微博则完全超出美丽说的效果，人们在微博自媒体上分享自己的创意，粉丝根据分享来到微店点击购买。

这让人们感觉奇怪，为什么微信是服务号？而微博却有微店？这就是微信和微博的用户特征决定的，微信主要是朋友圈，微博主要是粉丝圈。前者是强关系，后者是弱关系。强关系具有高信任度，例如当朋友知道你在做果汁，则显然会直接通过服务号下单购买，这就是服务号的销售功能。微博则不同，弱关系的粉丝多数是内容分享，即分享内容成为购买的入口线索，进而引导部分人到微店购买。

微博、微信电商的第2步则是自媒体团队、销售团队的各自运营，前者制造分享内容散布在微信的朋友圈、群和微博的账号中，通过被转发

和点击，一方面增加微数，一方面带来销售。销售团队则是根据微博、微信的下单来进行接单，并安排云生产和物流进行配送服务。

第3步则是基于微数的痛点持续创新产品，并以产品创新为核心，一方面通过自媒体团队进行分享，一方面通过销售团队进行销售。例如德国的沏宝咖啡的做法就是典型，新产品的分享极具传播黏性，带来销售者的持续追捧、跟进，每周消费一次沏宝成为习惯。

第4步则是在管理中的反馈和改进，梳理流程让效率更高。这个动作是常规动作。

如上流程适合所有具有O2O特性的电商平台，换言之，并非只有微信、微博才可以做电商，还有例如基于LBS的地图也可以做电商。比如在前文讲过的“车震”的案例，用户通过服务号订购避孕套之后将可以通过位置来送货，而众筹的预售也将是符合O2O特征的销售方式。

换言之，从O2O平台的原理上看，基于产品创新分享的微博电商平台和基于强关系的服务的微信电商平台，是两种最基本的电商平台形态，但商业模式的创新却可以层出不穷，新技术、新产品将会带来更多不同体验，但原理却是相同。

例如众筹，一个产品未生产出来之前进行众筹，这就是预售。人们通过线上定制这个预售产品，并支付费用，最后提供线下服务。这就是O2O的框架，同时众筹并不区分强关系和弱关系、创新产品和品牌标准产品，一个好创意的产品可能获得粉丝性的追捧而获得众筹，例如众筹网曾经推出一个叫“爱情保险”的项目，499元保费，如果5年后两人未离婚则可以获得999元的保费。这个项目获得众多年轻人的追捧，这就是创新产品，其符合微博原理的电商。再例如一本叫《社交红利》的书籍进行众筹，没有太多创意，这就是强关系之间的众筹居多。

线下：云服务与互联网文化体验

在O2O的架构中，线下的服务是重要的一环。和线上分为营销线和销售线一样，线下的部分也将分为两个部分，一条线是“云生产+云物流”，它和线上的订单入口形成闭环。另一条线是线上的分享和口碑与线下的体验和文化形成闭环。中间共享的是产品的创意与生产。示意如下：

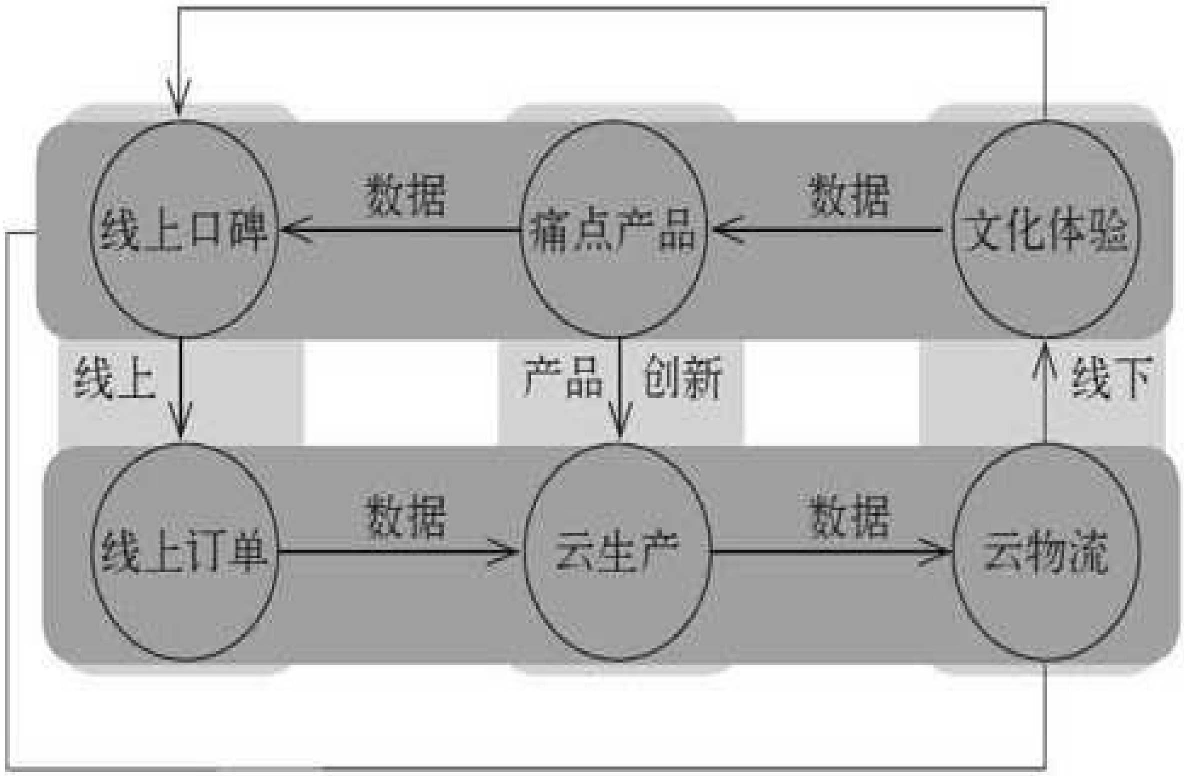


图7–7 O2O销售流程与口碑逻辑

通过上图O2O的业务和人的口碑两条流程线的分析，人们将看到6个闭环，这6个闭环既涵盖了传统的商业，也涵盖了未来的商业流程。具体表述如下：

第一，虚拟产品的销售。线上订单通过数据流给云生产，然后通过数据流进行配送服务，最后通过分享终结于线上口碑。这就是人们看到的虚拟产品的闭环，例如微信，下载APP就是线上订单，云生产就是获得APP产品在本地的安装，并直接配送到手机上，进而爆发口碑，更多的人开始下载微信的APP。

第二，实物产品的销售。虚拟产品闭环的任意环节又同时在订单、生产、物流、体验、口碑这个更大闭环中——这个闭环流通拉通了线下体验。就是实物产品的O2O交易过程，例如一瓶调果师的果汁，线上订单，店铺生产，人员配送，用户体验，爆发口碑，进而带来更多的人订购果汁。

第三，开放的互联网产品开发。图7–7中还有一个痛点、云生产、云物流和体验的闭环，这就是和消费者共同创意、开发实物产品，这个流程是未来O2O时代的关键点，即产品的创新流程。举例说明：一款产品的研发先向消费者调研，发现痛点，接着进行生产，给消费者试用，然后根据体验反馈意见，这就是研发、共建的过程。免费试用是关键操作

点。

第四，传统的产品销售与服务。订单、生产、物流、体验、痛点改进、口碑的闭环，这是人们所熟知的闭环，换言之是产品微创新的流程闭环——对于同质化产品的创新、改良将具有作用，但是对于创新产品并非作用过甚。换言之，传统的产品改良思维将不会成为主导，但是依然存在。这种做法更多的是售后服务，就如现在一样。例如，一台洗衣机在线上获得订单，在仓库中通过物流发货，消费者收货，使用体验，反馈意见，产品改良，同时用户在网上激发口碑。

第五，线下的文化体验型店铺。文化体验、痛点创新、口碑之间还有一个闭环。这个闭环将是纯粹的线下店铺的闭环流程，将以文化消费为主导，通过空间与文化的体验达到口碑爆发。例如蓝天城儿童乐园，对于儿童来说有着十分好的文化体验，用户口碑良好，同时也在不断进行痛点的创新改进。

第六，店铺改良与产品试用。文化体验和产品痛点之间还是相互的闭环，这在传统的店铺改良和产品开发中请消费者试用反馈是一样的道理。这个闭环在互联网型产品的开发上被经常使用。

这6条核心流程将在不同的产品条件下使用。例如调果师的线上业务将以订单、生产、物流和口碑为主，其发展的核心将是短距离的云物流配送，完成消费者的完美体验。线下业务将以体验、口碑、痛点改良的流程为主。即到店消费形成体验和口碑。当口碑、订单、生产、体验形成闭环，则是线上线下较有影响力的品牌。

事实上，如果用当前的思维看待上述的O2O流程和逻辑，销售将以线下为主，营销将以线上为主，中间以产品创新为主。即对应销售、营销和研发。而如果站在未来的角度来看，则是服务、口碑和创新。如图7–8所示：

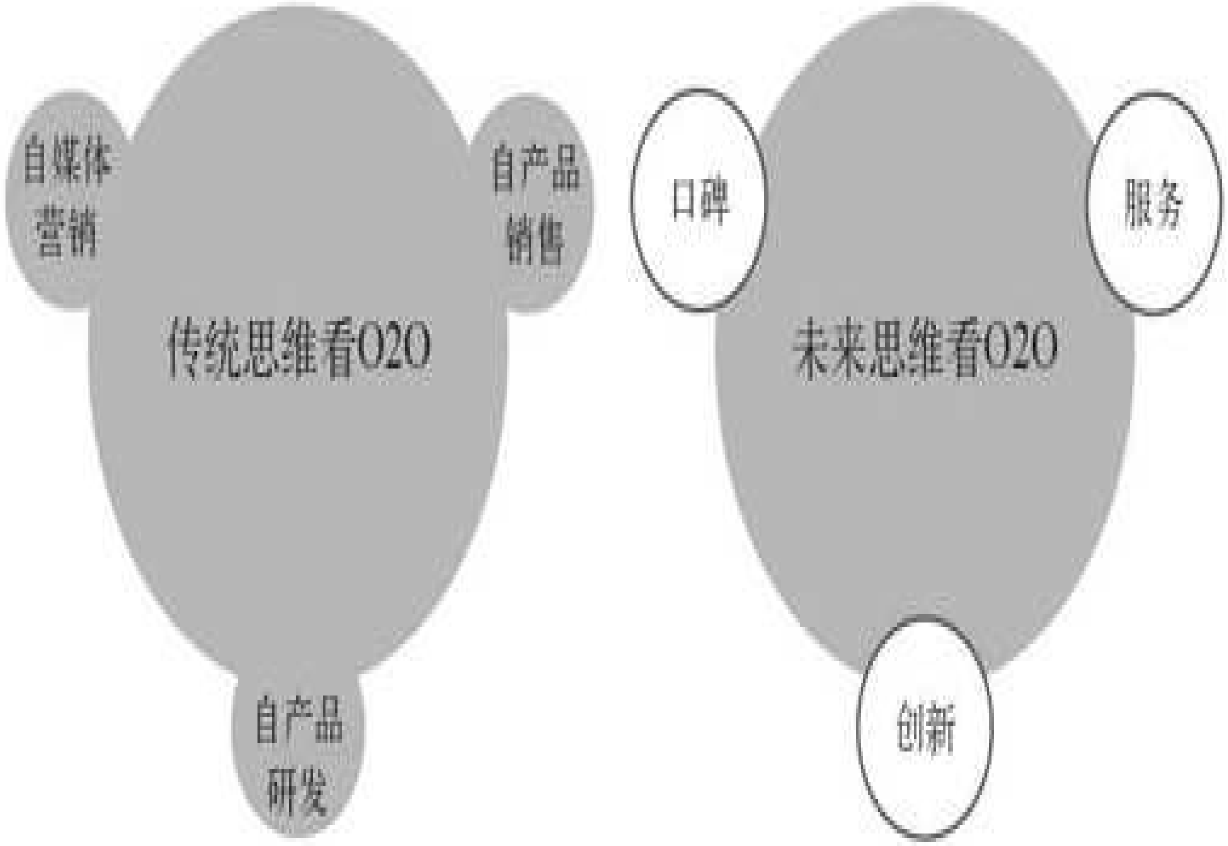


图**7–8** 传统思维与未来思维如何看**O2O**

线上做口碑，线下做服务，中间做创新。更详细一点，基于线上做口碑和服务入口，基于微数做产品创新和体验，基于线下做服务和文化体验。

云服务在销售的颠覆中已经讲述较多，这里主要讲述文化体验。文化即管理，即一个公司会采用价值观为主导的体验型管理，这是在组织的内部，在外部也将对应着文化的体验。谈文化体验必然绕不开一个问题——是什么文化？是什么样的体验？文化和体验的核心各是什么？这真是一个相当大的命题。

未来的文化体验就是一种数据时代的文化——当前所言的互联网文化就是数据时代文化的启蒙阶段。这种文化将以“创新、体验、开放、兴趣、信用、个性价值观”为特征，并以分享为核心，即前文提及的“六边形”。这种分享型的互联网文化又将带来创新的体验。即如果一个事物不够创新，我们不会感觉到体验很好，如果一种文化足够封闭，我们不会接纳。这里有诸多的互联网红人和热词，在初期，红人是具备某种创新分享特征的典型，随着越来越多的人成为这样的案例，人们的生活中就开始出现热词，例如“有点二”，这是传统的骂人的话，可是在创新

和分享的文化中，“二”只是一种愿意付出信任、开放的表征。

互联网的创新和分享文化已经离我们越来越近，且板砖大余断言互联网文化将颠覆传统文化，首先是因为每一个社会变革期都是以创新带来生活方式的改变，以文化带来新的生活方式的体验。例如文艺复兴，机械替代手工的创新，让人类由手工业时代向工业时代转化，文艺复兴带来了机械时代的文化体验。再例如中国历史上的两次“文艺复兴”，一次在春秋战国时期，百家争鸣呈现了中国历史上文化最灿烂的时期，铁器、水利的创新让人们进入农耕时代，只是中国历史更多地记录社会形态变革而较少记录社会技术变革。到了辛亥革命时期，新文化运动又是一次颠覆。接下来这一次将是互联网，这是由于云和大数据到来而带来的革命。如果将互联网文化比作一场文艺复兴，大概也是恰当的。

从这个角度而言，未来不具备互联网精神的人、不欣赏互联网文化的人将被时代抛弃，而真正具有分享精神、开放心态、个性价值观，创新行为，注重体验，被人信赖的人将成为领袖。那么，这种互联网的文化究竟该如何体验，这种体验和店铺的经营究竟有何关系？如何将互联网的文化落在店铺上，并且让消费者体验得到？

板砖大余认为，首先得建立顾客驱动的流程，而非店员驱动的流程；其次要基于顾客反馈来微创新设计用户体验系统；最后要实现这个流程及体验与消费者之间的共建，即消费者愿意拍照分享，他们愿意在这里玩下去等等。如下图所示：

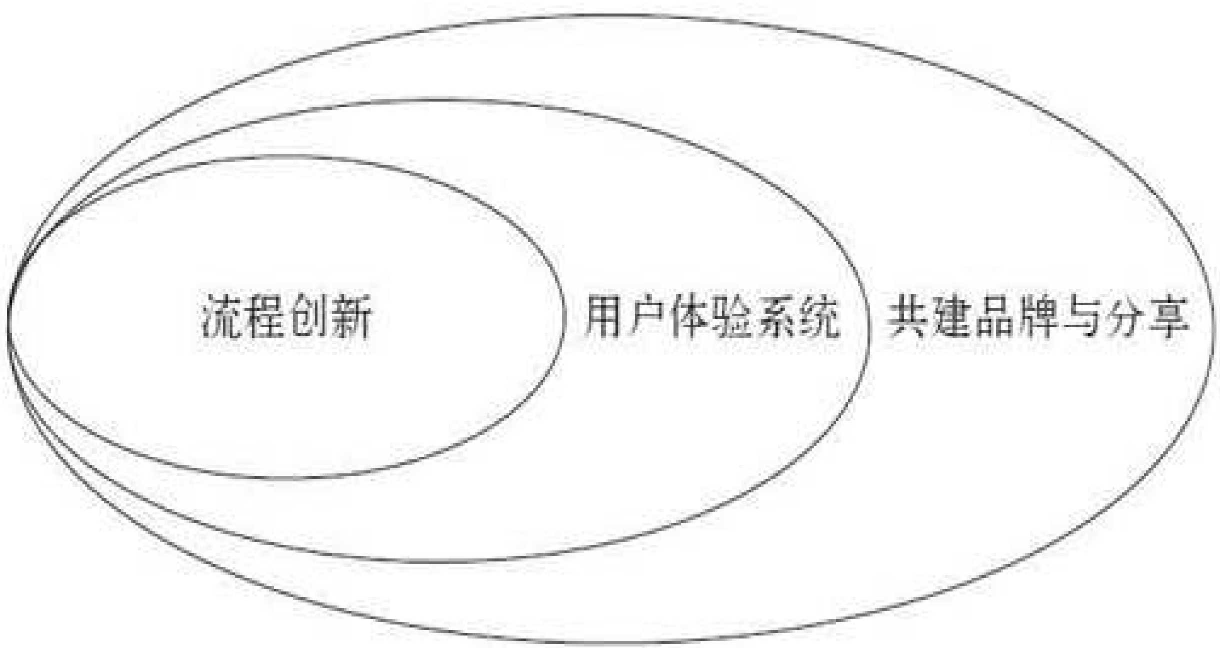


图7–9

首先，建立顾客驱动的流程

顾客驱动的流程首先是一种颠覆，这不等于自助，自助是将工作交给了消费者。而顾客驱动的流程是将体验交给了消费者，如果消费者愿意体验，则他可以驱动较多的环节来体验。举例说明：在调果师的线上点餐中，就会有一个“送朋友”的按钮，点击送朋友将可以为朋友送出果汁。这就是顾客在驱动流程。此外，后续调果师还将推出“做瓶贴”的服务，即用户将自己的照片打印成瓶贴，通过互联网传输到终端的打印机上打印出来，收到果汁的时候，将会是一瓶以自己的照片做瓶贴的果汁。

其次，体验系统的设计与实施

《体验式营销》一文提到了体验的7个层面，分别为人员、产品、空间、媒体传播沟通、社会化分享、共建品牌、视觉，同时将用户的体验分为感官体验、情感体验、思考体验、行动体验、关联体验5个层面。板砖大余基于多年的工作实践认为，美国战略地平线LLP公司的两位创始人约瑟夫·派恩（B. Joseph PineⅡ）和詹姆斯·吉尔摩（James Hgilmore）提出的7个层面和5种体验实践性不强，我将其归纳为6个体验层次和8种体验，总结下表如下：

表**7–1 8**种体验的**6**个层次

体验 触点	视觉	嗅觉	听觉	味觉	行动	触觉	感官	情感	计数
人员触点	*		*				*	*	4
产品触点	*	*		*		*	*	*	6
空间触点	*	*	*		*	*	*	*	7
媒体沟通	*						*	*	3
社会化分享	*						*	*	3
共同建立品牌					*		*	*	3
计数	5	2	2	1	2	2	6	6	

在上表中，情感、感官、视觉是最重要的体验，空间、产品、人员是最关键的体验流程触点。以下简单说明，去一个餐厅点菜，有的服务员希望你多点菜，而有些餐厅则会提醒你，“菜差不多了，不够再点”，顾客的感受是不一样的，这就是情感的体验设计。为客人的钱包着想，让你下一次愿意再次光顾这个餐厅。

板砖大余在日本观察到一个现象：日本化妆品专卖店门口都放一台“空气加湿器”，散发着烟雾一样的气体，同时有一种精油的淡淡香味。这种做法让日本的每个化妆品店都有自己独有的气味，就像女人身上的香水气味，这有关品位。这就是嗅觉体验。

同时，如果每个产品单独的设计很好，但是颜色、材质等搭配不协调，当你将它们放在一个专卖店，就感觉很低档。就像在一个高档的酒

会上，你穿着松松垮垮的纯棉衣服去，总是感觉不协调，这就是感官作用。要形成氛围的协调性，设计腔调就是由感官决定的。

在西餐厅，我们发现一般会有钢琴或者小提琴的伴奏，这就是听觉体验。这种体验将让你放松、舒缓下来，享受牛排等菜品的真正滋味。反之，一个快餐店，当人流较少的时候，音乐舒缓，人流多的时候为了提高翻台率则放较为嘈杂的音乐。

如果钢琴在伴奏，这个时候你的餐桌却是纯天然木质的，摸上去有粗糙感，就会感觉不协调，感官就会起作用，让你对整个氛围的印象降分，同时情感上的差评就来了。反之如果是一个天然的果汁吧，天然材质就让人感觉舒服。

快餐店的空间一般比较局促，让人的行为动作加快，而咖啡厅、西餐厅如果过于局促，或者座椅不舒服，则让人不适。这就是对行动的作用。

同时，快餐店一般采用较为明快的亮色，让人快速刺激食欲饱腹，但时间过长则感觉兴奋过度而疲倦，所以才是快餐。而西餐厅、咖啡厅则使用较深的颜色，例如咖啡色，但不是黑色，这是因为黑色抑制食欲，咖啡色则刺激食欲，同时有沉静的感觉，不会让人迅速感到疲倦。这就是视觉的体验。

环境的硬装饰和软装饰则是消费者在空间中的感受，这和行动、视觉、情感、感官、嗅觉等全部的体验器官相关，所以是最为重要的体验。装修行业的兴起与此有着密切关系。对应的是，产品的味觉、视觉、感官、触感（包装）、情感等也高度相关，这也是为什么板砖大余强调“高价值中价格”的原因。最后说人员，人员的感觉（不仅是素质和能力）是店铺能否成功的第三关键因素，这也是组织文化的核心所在。

最后，品牌的共建与分享

一个咖啡厅门口有块黑板，上面用粉笔写着这样的话：Here don’t offer WiFi service，Please chat each other（这里不提供WiFi服务，请聊天），这个提醒的告知牌被拍照在微信上疯狂传播。为什么？这是一个典型的逆向传播创意，是对每个咖啡厅提供WiFi服务的反感而导致的行为，因为互联网让人之间产生隔阂，彼此之间的聊天少了，人际社交少了，而这个小咖啡厅告诉大家，这里是一个人际社交的场所。这是典型的具有互联网文化的传播。

这种消费者在微博、微信上的主动分享，将扩大品牌认知，这就是消费者共建品牌的行为之一。换言之，如果你的体验不能让顾客主动进行分享给第二个人，这个体验就是失败的。

2014年春节，微信推出了微信红包，在各种群中被大量传播。微信

红包就是典型的顾客驱动、体验很好，同时顾客愿意主动分享。这里面充分利用了SNS的特性，涵盖了中国传统的春节红包文化、互联网的开放思维和分享精神。

第八章
信用与创新、文化复兴与公益社会

从工业革命开始人们就在争论，人究竟是一个社会人，还是一个经济人。现在我们可以毫无疑问地回答：人是一个社会人，但是具有经济性。前者偏重满足人的精神需求，后者偏重满足人的物质需求。这就是社交和消费。而技术的发展，即互联网之后的大数据和云，作为一个硬币的两面，将让人们看清人的社交和消费，前者带来基于信用的价值成长（即精神消费），后者带来基于创新的物质消费。基于价值和消费，信用和创新将成为人类发展的驱动力。

基于创新的驱动力，在O2O之后的数据时代将带来大量的颠覆性创新，这些产品将给人的生活带来巨大变革。例如一个耳机就是接通云的工具，这个耳机就可以驱动所有云端的软件发送邮件、发微信等等。这里蕴含着巨大的商机，例如当前所言的穿戴设备。

基于信用的驱动力，在数据时代将带来价值的交换，人们以信用为基础形成价值分享，具有信用的人将是具有价值的。人们是基于人来进行交换，即传统所言的“看人下菜”，同样售卖一个观点，一个有信用的人将可以卖出高价，而缺乏信用的人将只能卖出低价。

这将让商业形成两个典型的圈层，一个是基于信用的投资圈层，一个是基于创新的创业圈层。前者属于有一定社会威望、资本的大叔，后者属于青春正火的小年轻。大叔们得靠年轻人“赏口饭吃”，因为他们得瞪大眼睛发现具备投资价值的年轻人，并通过他们的创新完成资本的升值。当然，年轻人也没有值得骄傲的，青春不重来，如果不趁着年轻让自己成为更有价值的人，能够被大叔们投资的年轻人，他们的人生就将贬值。换言之，大叔们用投资工具投资有价值的年轻人，年轻人用成长让自己成为更有价值的人。这是一个正向的循环。

这种商业形态下，资本将具有善意——他们支持有价值的年轻人，也是在支持社会的创新，这让一个营利性的组织具备公益性。大量的资本投向自组织型的创业公司，将让商业普遍具备公益性。加上原来的非营利性组织，商业的社会将是具有公益性质的社会。如此看来，慈善将有一个“烂好人”的形象，事实上慈善只是一种过时的公益方式。

显然，一个具有价值的年轻人如果有创新成果，将步入投资者的行列，成为“大叔级”人物，并继续投资有价值的年轻人。与此对应的是，

年轻人的创新从何而来？从数据而来，他们将颠覆工业时代和当前互联网时代的产品，创造更多属于未来数据时代的产品，例如基于语音驱动的产品，基于绘画驱动的产品，基于生物体征驱动的产品，这将形成巨大的数据流。对应的云和大数据成为最基本的工具，就像今天人们使用电脑一样。

这些大数据的商品交易都在云上完成。显然纸币已经不能符合未来的需要，而必须有数据货币对应，就和黄金交易淘汰以物易物，纸币淘汰黄金货币一样，数据货币也将淘汰纸币，因为在工业时代人们无法带着黄金交易，数据时代人们也无法带着纸币交易。这种数据货币不再是纸币的电子化，而是具有信用的数据货币，这种信用由社会中的所有人共建，即由个人发行数据货币，而非央行，只要人类存在，这种货币就具有信用，而非国家倒闭电子货币就通胀。

这种数据货币已经有了雏形，就是现在的互联网的“积分”。只要将积分由“自积分”改为“他积分”，并允许积分流通，则积分就具备信用货币、数据货币的特性，同时具备一般等价物的支付功能、计量单位、交换媒介的功能。换言之，数据货币是一种信用货币。

在这样的信用社会里，人在云上的虚拟身份是促使人保持信用的工具，一个无信用的人将在云上留下线索，例如拖欠货款，这在云上就会有他的记录，因为他的信用由对方支付，对方给予的积分评价会显示信用很差。这将让人必须是具有信用的人。虚拟人将完全对应真实的人。

正是由于虚拟人的存在，人们会发现一个有意思的状况，就是人是可以在云上随意流动的，即跨越国家的边界。这将是一个无边界的开放的云，必然促进国家之间的协同，进而形成最终的地球国，否则就是阻碍地球的发展。

这个时候的地球将发生有趣的变化，体现在消费行为、组织管理、市场交易、个人成长、社交行为、价值认同、社会文化等层面上。

在消费行为上，云能源、云生产让每个家庭都是一个小型的工厂，只要配置一台3D打印机就能解决实物的制造问题，其他商品只需要数据即可完成。只要你愿意，每个家庭都可以是一个云物流的中心，为邻居配送相关生鲜产品。

在市场交易上，这将是一个由消费者定价的价值市场，只有具备创新、优质体验的商品才能获得高价。以次充好、假冒伪劣将无处藏身——因为供给者不敢提供这种产品，否则消费者就用支付低的价值+信用货币对付你，你会成为一个没有信用的人——所有人都不愿意和你交易。

在组织管理上，管理者也不再那么苦逼，多个联合创始人协同工

作，各司其职，他们彼此信任，为了一个共同的目标而奋斗。因为工作是价值的实现，而非为了填饱肚子。当然有一个前提条件，就是物质大量丰富，人们只是按需取用。这将形成一个减少资源消耗的节能型社会。

在精神满足上，从无忧无虑的孩童时代，到大学毕业开始创业，或者成为某位牛人的助手，到成为一位火眼金睛的投资人，个人的价值成长是核心。价值的成长将让人具备开放、信用、兴趣、创新、注重体验、个性（价值观）的特征，并以分享作为座右铭。所以，不论是在孩童的成长时期，还是和同学相处，抑或成为投资人，这些价值特征都将伴随着他。

在物质满足上，资源消耗类的产品大量丰富，且相当便宜，人们大量消耗社会资源产品将是一种过时的行为，例如浪费行为。人们在物质消费上会按需取用，在对于钱的欲望上将"君子爱财，用之有道"，这将促进社会资源的节用，保护地球的环境。

在社交行为上，年轻人津津乐道于自己的创新和创意，并分享给身边的朋友、亲人，让他们一起分享快乐。强关系的亲人圈和朋友圈、同学圈会将这些创意和创新非常得瑟地分享到云上，进而更多的人围观，且产生尝试的心态。而大叔们则为自己发现一个具有价值的年轻人感到振奋，为了帮助年轻人成功而付出资金、资源和感情。

在价值认同上，有了钱不消费将被认为是"守财奴"，如果只消费在物质上，将被人奚落为"土豪"、"老帽"。除非他将钱投资在帮助年轻人成长、社会公益或者创新上，他才是一个有品位的人。成功不以钱的多少衡量，而以创造社会价值多少衡量，例如形成多少个创新产品，帮助了多少年轻人成功。

在社会文化上，从互联网文化开始就将形成一场波澜壮阔的文化复兴，只是这种复兴将具有全球性，且更看重保持地域性特色，正如广告所言"民族的，才是世界的"，民族特色文化在世界的文化市场将具有高价值。因为美国人希望体验到印第安人的土著生活，中国人希望体验非洲的原始部落生活，欧洲人希望体验中国的民俗风情等。

这就是数据革命带来的新社会。创新和信用作为两根支柱让人们的生活发生着变化，我们正在体验变化，并逐步揭开未来的面纱，让我们共同期待。